يعد هذا الكتاب الدليل الأمثل لاكتساب قدرة أكبر على الأقناع والتأثير فى الأخرين

ستيف ماكدير موت مؤلف الكتاب الأفضل مبيعاً وهو

How to Be a Complete and Utter Failure in Life, Work and Everything.

الحياة لعبة
ضاعف فرص الفوز بها

كيف تصبح أكثر إقناعاً و تأثيراً فى حياتك الشخصية و العملية

فيليب هيسكيث



الحياة لعبة، ضاعف فرص الفوز بها

كيف تصبح أكثر إقناعًا وتأثيرًا فى حياتك الشخصية والعملية

فيليب هيسكيث





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٠

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

life'sagame sofixtheodds

How to Be Persuasive and Influential in Your Personal and Business Life

PHILIP HESKETH



المحتويات

مقدمة

فى كثير من الأحيـان يقال إنـه لا جديد تحت الشمس؛ بل هنـاك منعطفات جديدة للموضوعات الموجودة فعلاً. ولذا، فإننى حين قررت وضع كتاب عن الإقناع - وهو موضوع موجود منذ أن شجع رجل الكهف الأول رفاقه من قاطنى الكهوف على التعامل مع الأمور على طريقته، باستخدامه هراوة كبيرة - يجب أن أعترف أننى كنت قلقًا بعض الشىء. ففى مرحلة معينة، فكرت فى إنشاء "مكتب للاستشارة حول السرقة الأدبية" وذلك لمواجهة أى نقد يخص ذلك. ولكنى توقعت أن يكون أحدهم قد سبقنى لذلك أيضاً. والخلاصة التى انتهيت لها هى أنه ليس بإمكانك التأكد من أن شخصًا آخر يمتلك نفس الفكرة التى تمتلكها.

وخلال هذا الكتاب، فإننى أرجع لثلاث مقولات دينية، وقد وردت إحداها للتو، وهى من أحد الكتب الدينية القديمة وتقول: "لا جديد تحت الشمس. فمن ذا الذى يجرؤ على القول: "انتبهوا، فهذا شىء جديد؟". بل لقد كان موجودًا بالفعل فى العصور التى سبقتنا".

ولا أعرف كيف كان لهذا الكتاب القديم أن يفسر وجود أجهزة الميكروويف، والهواتف المحمولة، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة. وما أعرفه بالفعل هو أنه اعتقد بعدم وجود شىء جديد تحت الشمس طوال كل هذه السنين الماضية. وما أعرفه أنا هو أن المعلومات والخواطر والأفكار الموجودة فى هذا الكتاب تندرج تحت ثلاث فئات.

أولاها: أننى - مثل أى شخص آخر - تعلمت من أناس آخرين. فقد قرأت كتبًا وحضرت حلقات نقاشية وعملت مع زملاء طوال حياتى. وقد منحنى بعض الناس فكرة واحدة ظلت ملازمة لى طول حياتى؛ وكتب بعضهم كتبًا فقرأتها وتأثرت بها. وهناك آخرون استمعت لهم، ووجدت أن كلماتهم مثيرة للتفكير لدرجة غيرت حياتى. وأحيانًا كانوا يقصدون تغيير حياتى. وأحيانًا كانوا لا يقصدون ذلك.

ثانيًا: هناك أشياء وردت فى هذا الكتاب، هى خاصة بى دون شك. فأنا من كنت فى

ذلك المتجر، وأنا من حضرت ذاك الاجتماع، وأنا من مررت بتلك التجربة. لقد راقبت ما كان يحدث لى؛ ونظرت إلى ردود أفعال الآخرين، وسجلت استنتاجاتى الخاصة.

وثالثًا: هناك أشياء كتبت عنها ولا أعلم حقًا إن كانت من بنات أفكارى أو استلهمتها من أفكار شخص آخر. فإذا كنت - عزيزى القارئ - تعتقد أننى تحدثت بشيء هو لك فأرجو منك أن ترسل لى رسالة بالبريد الإلكترونى وسأبذل لك التقدير الذى تستحقه. وأود أيضًا الإشارة لبعض الأشخاص، سأوردهم وفق الترتيب الأبجدى لأسمائهم، وذلك لأننى أود شكرهم بصدق لإسهاماتهم فى مشروعى الفكرى. وهم ستة أشخاص قابلت منهم اثنين بشكل شخصى.

كان كتاب "ديل كارنيجى" "كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس" هو نقطة بدايتى منذ خمسة وثلاثين عامًا مضت. وقد كان لهذا الكتاب أكبر تأثير فى حياتى. فشكرًا لك سيد "كارنيجى".

وعندما كنت أبحث وأعمل على معرفة السبب الذى يدفع الناس لشراء الأشياء وما يدفعهم للقيام بما يقومون به، عثرت على كتاب Influence لـ "روبرت سيالدينى" ووجدت أنه قد أنجز قدرا من العمل يستحق التقدير، كنت أناضل أنا لتحقيقه. وعليه، فقد استعنت غير خاجل بالعديد من اكتشافاته، وأفكاره، وعمله الرائع. ولذا، أرغب أن أوليه الشكر الذى يستحقه لإسهامه فىّ بواعثى النفسية. وأنا أحثك، عزيزى القارئ، على قراءة كتاب Influence.

وكان كتاب "ستيفن كوفى" الكلاسيكى "العادات السبع للأشخاص الأكثر تأثيرًا" بمثابة إلهام لى، وأنا أعتبر عمله هذا واحدًا من أفضل عشرة كتب فى مجال الأعمال على مر العصور.

وقد قابلت "روبين فيلدر" من شركة "ليدرشيب ديفلوبمنت المحدودة" فى عدة مناسبات، وقد أثر فىّ أسلوبه وشخصيته ورصيده الثقافى وصدقه فى كل مرة قابلته فيها. وربما كانت آخر مرة رأيته فيها منذ عشرين عامًا عندما كان يدرس دورة بعنوان "Close That Sale"وكان يلقى محاضرات رائعة على مدار سنوات عديدة وقد أثر فىّ بشكل هائل.

وقد كان صديقى الحميم "ستيف ماكديرموت" مؤلف كتاب *How to be a Complete and Utter Failure in Life.Business and Everything*، مصدر إلهام ومستشارًا لى لأكثر من عشر سنوات، ومجرد كلمة "شكرًا" فى مقدمة كتاب لا يمكن أن توفيه حقه. إنه محاضر رائع وكاتب عظيم، والأهم من هذا، أنه رجل دمث الأخلاق.

وأود أيضًا أن أوجه الشكر للبروفيسور "جيرالد زالتمان" من جامعة هارفارد؛ فقد ألهمنى أن أرى العقل من منظور مختلف، وأنا أوصيك بشدة أن تقرأ واحدًا من بين كتبه العديدة وهو كتاب *How Consumers Think*.

وفى النهاية، لا تكتمل مقدمة أى كتاب بدون كلمة "شكرًا" للأشخاص الأكثر أهمية بالنسبة للمؤلف. فهذا الكتاب - كأى شىء أفعله وكل نفس أتنفسه وبالطبع ككل مال أربحه - مُهدى إلى زوجتى الغالية وأبنائى الثلاثة الرائعين.

الجزء ١

نقطة البدء - الناس، والمعتقدات، والعلاقات

الفصل ١

الجرأة على البدء

كان ذلك فى يوم الأربعاء، الخامس والعشرين من شهر فبراير لعام ٢٠٠٤، وكنت جالسًا فى مكان يطل على الخليج فى "راسيل"، "باى أوف أيلاندس"، بنيوزيلندا. وكان يومًا صيفيًا جميلًا لا تشوبه سوى سحابة صغيرة. ومر بى شخص كان يسير ببطء فى الصباح الباكر، والبط يعوم سعيدًا، وكان العالم كله سعيدًا.

وبالنسبة لى كانت تلك لحظة إلهام.

وتعد قصتى عبارة عن عمر كامل من دراسة الإقناع والتأثير والتواصل والعلاقات. وقد شغلنى كثيرًا كيفية ما نقوم بفعله وسبب فعلنا له. وعلى الرغم من أنه لا يوجد أحد متأكد تمامًا، فإننى أعتقد أن دراسة هذه القضية بدأت عندما أعطانى أحد جيران والدىّ فى "أشتون أندر لين" نسخة من كتاب "ديل كارنيجى" الذى كان عنوانه "كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس". وقد قررت فى هذه المرحلة وفى هذا العمر - أعتقد أننى كنت حينها فى السادسة عشرة أو ما يقارب ذلك - أن أعيش حياتى واضعًا مبادئ هذا الكتاب فى اعتبارى. وبعد حوالى أربعة وثلاثين عامًا - وفى أول عام لى كمحاضر متخصص فى موضوع علم نفس الإقناع - قطعت على نفسى عهدًا بعدم تأليف كتاب يتناول هذا الموضوع إلا حينما أكون قادرًا على تأليف كتاب أفضل من الكتب التى قرأتها طوال تلك السنين الماضية. ويظل كتاب "كارنيجى" مرجعًا كلاسيكيًا موثوقًا به، ويجدر بك قراءته.

لكنى وضعت لنفسى أيضًا مجموعة من الأهداف عندما قررت أن أصبح محاضرًا محترفاً. وكان أول هذه الأهداف يتمثل فى اللقاء المباشر مع "رالف ماكتيل" - وقد قمت بذلك كثيرًا فيما بعد. وكان الهدف الثانى هو أن أصبح أفضل وأكثر من يسعى إليه المحاضرون على وجه الأرض قاطبة، بينما كان الهدف الثالث يتمثل فى أن أصبح أستاذًا فى جامعة هارفارد وأن أحاضر فى مثيلاتها: أكسفورد، وكامبرديج، وييل. وكان الهدف

الرابع هو تأليف كتاب يحقق أفضل المبيعات. أما الهدف الخامس فكان أن أعيش فى أحوال جوية مختلفة فى شهر فبراير. وإذا كنت تعرف شمال إنجلترا فستفهم السبب.

ولهذا، فإننى حين أجلس فى "باى أوف أيلاندس"، بالجزيرة الشمالية بنيوزيلندا، فإننى أكون قد حققت - لبعض الوقت - أحد أهدافى.

لقد غيرت الأحوال الجوية بالنسبة لى.

وهذا ما يتحدث عنه هذا الكتاب. فإنه يساعدك على أن تكون أكثر قدرة على الإقناع والتأثير فى الآخرين؛ حيث يساعدك على أن تجد وجهتك الصحيحة معظم الوقت. فإن الكتاب يدور حول استيعاب كيفية جريان عملية التأثير ومن ثم كيف تصبح أكثر سعادة بتحقيقك لأهدافك. وهو يدور أيضًا حول تحدى نفسك بتحديد تلك الأهداف. عن طريق تحديدك للهدف المعادل لتغيير الأحوال الجوية فى فبراير وكيفية تحقيقه.

إنه من أجلك.

فالحياة لعبة وهذا الكتاب يساعدك على تحسين فرص فوزك.

لكننى سبق وقلت إننى لن أؤلف كتابًا حتى أكون قادرًا على إنتاج كتاب يفوق مرجع "ديل كارنيجى" الكلاسيكى. فلماذا إذن ألفت هذا الكتاب الآن؟ هل سيكون أفضل؟ لا أعرف، ولكنى أعرف أربعة أشياء.

أولها: أنه قد لا يتوافر لى وقت أفضل من هذا لتأليف الكتاب. فهناك أغنية جميلة لـ "بول ماكرتينى" تسمى "هذه اللحظة" يقول فيها:

هل سبق وضممتك بين ذراعىّ،
ونظرت فى عينيك، وأخبرتك أنى أحبك؟
وأننى قد فتحت قلبى وأطلعتك على مكنونه؟
إذا كنت لم أفعل، فذاك لأنى جعلت أنتظر اللحظة التى لم تأت بعد.
ولن تكون هناك لحظة أفضل من هذه، هذه اللحظة.

وكذلك كان الرومان يقولون: كارب ديم — أو "انتهز فرصة يومك".

ولذا فإننى سأتبع ما أنصح به غيرى. وسأتجرأ على البدء.

وثانيها: أن أشخاصًا عديدين يسألوننى كثيرًا عن المكان الذى يمكنهم فيه شراء كتبى. وبالطبع يقولون: لابد أنك ألفت كتابًا عن هذا كله؟ أين القرص المدمج؟ هل هناك شىء يمكننى أخذه ليساعدنى فى تذكر ما تعلمته اليوم؟

وثالثاً: أن الحياة والسعادة أمران يتعلقان بالرحلة وليس بالوجهة. ففيما مضى من حياتى، وحين كنت موظف دعاية وإعلان طوال خمسة وعشرين عاماً، كنت دائمًا

ما أتعرض لسؤال: "كيف أصبح مديراً؟"، وكنت أجيب دائمًا بقولى: "ابدأ بالتصرف وكأنك مدير منذ الآن". لذا فقد بدأت العمل فى هذا الكتاب لأننى أستطيع ذلك، ولأنى لا أرى وقتًا أفضل من ذلك للبدء فيه من وقت تكفهر فيه السماء وتتساقط منها الثلوج فى شهر فبراير بإنجلترا فى حين أجلس أنا لأطل على خليج فى "راسيل" بعدما انتهيت من إفطارى للتو.

وأخيراً، هناك اعتذار.

ففى كل المرات التى تحدثت فيها عن موضوع التأثير والإقناع كان رأيى أنه ليست هناك حاجة لاستعمال كلمات السب. واللغة الإنجليزية ثرية وعميقة وهناك - وفقًا لتقديرى - العديد من الكلمات التى يمكنك استعمالها عندما تريد وصف شىء تشعر بتفاهته. وسواء كان ذلك فكرة أو اعتقادًا أو وجهة نظر. فهل تختلف مع نظرتى تلك؟ أتراها غيرصائبة؟ إنها كذلك فعلاً.

بل الحق أنك تعتقد أنها هراء. هل لاحظت تحولى لاستعمال كلمات السب؟ لكن رغم اجتهادى، فإنى لم أجد وصفًا لما كان يصفه أبى بالهراء المطلق. ولذلك اخترعت كلمة.

إنها كلمة "هوروكس"، وتعنى أننى أعتقد أن نظرية ما أو وجهة نظر ما خاطئة على نحو بشع. وأنا آسف - عزيزى القارئ - لأننى استخدمت هذه الكلمة ست عشرة مرة فى هذا الكتاب أولاها تلك التى سبقت للتو.

فتحمَّلنى.

وهيا نبدأ إذن من البداية ونناقش كل ما يتعلق بالإقناع والتأثير فى الآخرين.

الفصل ٢

دور العقل الباطن فى الشراء والبيع والاعتقاد

فى عام ١٩٨٦، أسست مع خمسة شركاء وكالة إعلان تسمى "أدفيرتيزنج برينسيبلز". وفى السنوات التالية تعاملنا مع بعض العلامات التجارية الرئيسية فى السوق. وكنت أحدثهم عهدًا بمجال المال والأعمال. وكان ما يأسرنى أكثر من أى شىء آخر هو كيفية عمل العلامات التجارية. بمعنى، كيف يؤمن المستهلكون بالعلامات التجارية. وفى الحقيقة، فإنه فى بعض الحالات كان إيمانًا أعمى بعلامة تجارية معينة. وقد اعتدنا عمل "اختبار ٦٢٥" – والذى سنفصل الكلام عنه لاحقًا – لنوع من مشروب الشعير، والذى كان يوضح بصورة جلية كيف يؤمن الناس بجودة علامات تجارية معينة (أو أى فكرة أيضاً) ويستمرون فى الوثوق بها، على الرغم من ظهور دليل دامغ لاحقًا يناقض إيمانهم هذا. إنه إيمان أشبه بإيمانك ببابا نويل عندما كنت صغيراً.

إننى لطالما أحببت بابا نويل.

لقد اعتقدت حقًا أنه موجود وأنه يحبنى، وأننى سأراه. فقد أخبرنى والداى وأصدقائى وأعمامى وخالاتى أنه حقيقة ووثقت فى أنهم يقولون لى الحقيقة. وهل هناك دليل أفضل من صباح الخامس والعشرين من ديسمبر؟ حين يقال لك: "لقد كان هنا!"، إنه شىء - وإن كنت لا أريد تشويهه لك هنا - غير حقيقى، أليس كذلك؟ لقد كان مجرد اعتقاد. وهناك العديد من الأشخاص يعتقدون فى أشياء ليست صحيحة. فالناس لا يؤمنون فقط بعلاماتهم التجارية التى اختاروها، بل يثقون أيضًا فى آرائهم التى اختاروها. أو فى بعض الأحيان يثقون فى الآراء التى قدمتها لهم أمهاتهم أو آباؤهم أو عمهم المقرب أو حتى رئيس قديم فى العمل وعدهم قائلاً: "إذا أردت رأيك، فأنا من سيمنحك إياه". فهؤلاء - وأنت معهم - لديهم كل أشكال المعتقدات، وإن كنت ستصبح أكثر قدرة على الإقناع نتيجة قراءتك لهذا الكتاب، فنحن نحتاج للبدء من هذه النقطة.

نبدأ من الاعتقادات.

اعتقاداتك أنت، وأيضًا اعتقادات الأشخاص الذين ترغب في إقناعهم؛ لأنه ليس مهمًا إن كانت الاعتقادات صحيحة أم لا. فللناس اعتقاداتهم على أية حال. وهي راسخة لديهم في العقل الباطن.

في صيف ٢٠٠١، وبعد خمسة عشر عامًا من تأسيس وكالة "أدفيرتيزنج برينسيبلز" - انضممت إلى برنامج دراسي في كلية الأعمال بجامعة هارفارد. وكان ذلك أحد أهدافي منذ منتصف التسعينيات. فعلى الرغم من كل شيء، لو أنني رغبت في أن أكون أستاذًا في جامعة هارفارد، فإن عليّ أن أدرس بها كنقطة بداية. وكذلك وضعت لنفسي أهدافًا أخرى تتمثل في الظهور على الهواء مع "رالف ماكتيل"، وأن أصبح أفضل محاضر محترف على وجه الأرض، وبالطبع أن أذهب إلى نيوزيلاندا حتى أغير حالة الجو في شهر فبراير. وقد انضم إليّ أحد شركائي في وكالة "أدفيرتيزنج برينسيبلز"، وهو "بيرني ماي". والمحاضرة التي مازلت أتذكرها أكثر من غيرها، كانت تلك التي ألقاها البروفيسور "جيرالد زالتمان" وكانت تدور حول موضوع العقل الباطن.

فقد قال: "إن خمسة وتسعين بالمائة من أفكارنا هي في العقل الباطن".

فذهلت. هذا يعني أن ٩٥٪ من أفكارنا ليس تحت سيطرتنا! والحق أنني شككت في كلامه، واعتقدت أنه ربما يكون قد اختلق هذه النسبة. فرفعت يدي وسألته هذا السؤال: "كيف نعلم أنها نسبة ٩٥٪ يا بروفيسور "زالتمان"؟ لماذا هذا الرقم تحديداً؟".

صمت البروفيسور للحظات ثم قال: "ماذا تبغي بعد حديثي أنا البروفيسور في جامعة هارفارد، والذي ألف أربعة عشر كتابًا في هذا الموضوع، وكان رئيسًا سابقًا لجمعية "بحوث المستهلك" والحاصل على درجة علمية من جامعة "بيتس" وماجستير إدارة الأعمال من جامعة "شيكاغو" ودرجة الدكتوراة من جامعة "جون هوبكينز" ومن يعتبر المصدر الأول الموثوق على مستوى العالم في مجال اللاوعي؟".

يا إلهي.

بالطبع تعرف تلك الأوقات التي كثيرًا ما يورط فيها المرء نفسه في أمر ثم لا يجد منه مخرجاً. إنني بكل حماقة قلت شيئًا لو أني فكرت قليلًا فيه ما قلته؟ لقد قام البروفيسور بتغيير مجال المحاضرة وركز فيها بشكل أساسي على اللاوعي. والشاهد هنا هو أن الناس يقولون أمورًا لا يجب بالضرورة أن يكونوا يفعلونها بالفعل. وقد حضرت - أو استمعت - الى العديد والعديد من المجموعات الدراسية عندما كنت أعمل في مجال الإعلان وتوصلت إلى ثلاثة استنتاجات. الأول: أن أغلب الناس في أغلب الأوقات لا يعرفون سبب قيامهم بما يقومون به. والثاني: أنهم لا يعلمون حقًا سبب شرائهم الأشياء التي يشترونها.

والثالث: أنهم يكذبون! ولا يكون ذلك بطريقة شعورية دائماً؛ فالناس يفسرون الأحداث بطرق مختلفة، ورؤيتهم للأشياء تختلف عن رؤيتك لذات الأشياء.

على سبيل المثال: قد يقول الناس ما يعتقدون أن الباحث يريد منهم قوله؛ أو يقولون ما يؤثرون به على أناس آخرين. ودائمًا ما يكافح الناس لفهم أنفسهم ومعرفة سبب قيامهم بما يقومون به. وحتى "المتاجر" تقع فى أخطاء ضخمة، وذلك عندما يتم اصطحاب أحد الزبائن من قبل أحد الباحثين الذى يسأله عن سبب اختياره لعلامة تجارية معينة مفضلًا إياها على الأخرى. وعلى رأس كل ذلك، أن أغلب الناس لا يعلمون سبب قيامهم بما يقومون به على أية حال!

خذ مثلا منتجات العناية الشخصية ومنتجات التجميل مثل العطور والمستحضرات. فهى تطبق أفكارًا ومشاعر عميقة تتعلق بما يطلق عليه البروفيسور زالتمان "الرابطة الاجتماعية". وسوف تعرف المزيد عما يشعر به أى فرد حقًا تجاه المنتج عندما يمسك به فعليًا اختلافًا عما يقوله الناس عنه. إن التواصل من خلال لغة الجسد (سنذكر المزيد عنه لاحقاً) يكون محل تصديق أكبر بكثير من الكلمات المنطوقة ونبرة الصوت. ودراسات البروفيسور "ألبرت ميهربيان" فى الستينيات والتى خلصت إلى أن خمسًا وخمسين بالمائة من التواصل يتم عبر لغة الجسد، وثمانى وثلاثين بالمائة منها يتم عبر نبرة الصوت، وسبعًا بالمائة تتم عبر الكلمات الفعلية المنطوقة، هى محض هراء (أو كما أطلق عليه أنا هوروكس).

أنا أعتقد ذلك. ففريق البيتلز كان فى أوج نجاحه، بينما كان كاتبهم "مؤلفًا مغموراً" عندما نشر عمله. كان ذلك منذ وقت بعيد. ومع ذلك، فقد ثبتت صلاحية هذا المبدأ القديم عبر الزمن لأننا جميعًا نفهم أن لغة الجسد هى ما نؤمن به فعلاً. والخلاصة هى أن ما نتخلى عنه مرهون بكيفية تفاعلنا تجاهه.

فى كثير من الأحيان، لا تحتاج زوجتى لقول أى شىء لكى تتواصل معى. إن الكلمات لا تشكل ولو حتى واحدًا بالمائة من وسائل تواصلنا معاً. حتى أننا حين نغرق فى الانتباه وفى تعلم شىء جديد ومهم وله فائدة كبيرة، فإن لغة الجسد ونبرة الصوت يكون لهما دور بالغ الأهمية. فأنت حين تحاول إقناع شخص ما - خاصة عندما يكون ما تقنعه به شيئا متطرفًا قليلًا - فإنه عادة ما يتقبل ما تقوله وفق مرجعيته الخاصة. وإذا لم تكن تفهم هذه المرجعية - أو على الأقل تبدأ بتقديرها - فإنك ستعانى كثيرًا لتصل إلى ما تصبو إليه.

فى رده على سؤال طرحه هو على عشاء لجمعية المدراء عام ١٩٩١، قال "جيرالد راتنر": "يسألنى الناس كيف يمكننا تحمل النزول بسعر المنتج لهذه الدرجة، وأنا أقول

لهم، لأنه مصنوع كلية من الكريب"، ومن الممكن أنه لم يكن يعلم ساعتها ما نوع المرجعية التى يؤسس لها لدينا. والآن، وفى أعماق عقلنا الباطن هناك مرجعية تساوى بين "راتنر" والكريب. وربما يمكننا بنفس المنطق الربط بين "روى كين" وساندويتشات القرديس، وبين "برينتفوردس" و النايلون، وبين اعتقاد عميق الرسوخ لدى من تربوا على بعض المبادئ بأنهم على صواب دون غيرهم. فالحقيقة هى أننا جميعًا لدينا مثل تلك المعتقدات ونحتفظ بها فى عقلنا الباطن ولا يهم إذا ما كانت صحيحة أو غير صحيحة. فإذا آمنا بها، فإننا سنبحث عن الدليل الذى يؤيد معتقداتنا وفى العادة نجده.

ومن ثم فإن الإقناع لا يعنى فقط تحويل المواصفات إلى مزايا (وسنتحدث بالتفصيل عن هذا الهوروكس فيما بعد)، ولكنه أيضًا يتمثل فى أن نفهم بقدر المستطاع الطريقة التى يفكر بها عقل من نقوم بإقناعه.

مؤخرًا كنت فى متجر لبيع ملابس الرجال بالمدينة. وسألنى صاحب المتجر عما إذا كنت أحتاج لمساعدة؛ فقلت له: "كلا، شكراً. أنا فقط أستعرض المعروضات". وأثناء استعراضى للمعروضات دخل شخص آخر ومعه رفيقته يرتديان ملابس أنيقة للغاية؛ فأعاد صاحب المتجر سؤاله. فابتسم السيد المهذب وقال بطريقة مهذبة جدًا: "أنا أبحث عن حُلة من طراز Boss. فأنا أفضل هذا الطراز، هل تبيع ملابس منه؟".

والآن ظهر أنه لم يكن يبيع هذا الطراز. فيا ترى ماذا تفعل لو أنك كنت هذا الشخص الذى يمتلك المتجر؟ دعنى أعطك ثلاثة خيارات:

١ تخبر العميل أنك لا تبيع منتجات "بوس"، لكنك تعلم المكان الذى يمكنه العثور فيه على منتجات تحمل هذه العلامة التجارية.
٢ تقول له إنك توافقه على أن "بوس" علامة تجارية ممتازة، وأنك تتفهم سبب حبه لها ورغم أنك لا تبيع ملابس "بوس"، فإنك تبيع أشياء مشابهة لها.
٣ تسأله عما يحبه بشكل خاص فى المنتجات التى تحمل علامة "بوس" التجارية بحيث تتمكن من توفير أفضل بديل لاحتياجاته مما هو لديك فى المتجر.

من الواضح أن الخيار الأول سيكون مفيداً، ولكن فرصتك ستكون ضئيلة أو منعدمة فى البيع لهذا الشخص. وأنت تقرأ هذا الكتاب - وهذا ما أتمناه - لأنك تريد تحقيق المزيد من المبيعات وجنى المزيد من الأموال والبيع بسعر جيد بالنسبة لك. الخيار الثانى هو إجابة أفضل بكثير لكنك مازلت تقترح على المشترى؛ بينما يبقى الخيار الثالث هو أفضل الخيارات. لكن الدرس المقصود من هذا الكتاب بأكمله، إن أردت تجاوز بقية فصوله

ومعرفة "السر"، "الزبد"، "الجوهر"، هو ذا: استمع للناس عند أى صفقة تعقدها.

هل تسمح لى بأن أخبرك بما فعله صاحب المتجر بالفعل؟ لقد رد على المشترى مباشرة وقال: "نحن جميعًا نحب ملابس "بوس" يا سيدى، لكن هل تستطيع تحمل أسعارهم؟"، فنظر الرجل فى عينيه مباشرة وقال: "نعم أستطيع ذلك"، واندفع خارجًا من المتجر على الفور.

فلا يمكنك أن تهين الناس وترجو فى ذات الوقت إقناعهم. ولك أن تتخيل عدد الأشخاص الذين سيخبرهم هذا الزبون بتلك القصة على مدى الأسابيع التالية. وأقصد أولئك الذين كانوا يعدون عملاء محتملين لمتجرنا الودود هذا والذين يعتمد إقبالهم على التوصيات التى يصدرها شخص كهذا! هل هو نفسه سيفكر بالعودة مرة ثانية؟ هل يعود إلى متجر شكك فى قدرته على شراء ماركة تجارية معينة؟

الغاية هنا هى أن المشترى المحتمل لديه اعتقاد. فاعتقاده كان - ومن المؤكد أنه مازال - أن "بوس" علامة تجارية ممتازة وهى العلامة التجارية التى تتناسب ملابسها معه. فاعتقاد هذا الشخص هو اعتقاد متأصل الجذور وعاطفى أيضاً؛ فهو يحب الأشخاص الذين يحبون ماركة "بوس" لأن الناس يحبون الأشخاص الآخرين الذين هم: أ) مثلهم، ب) يحبون ما يحبونه، ج) لديهم نفس المعتقدات. لذلك فنقطة البدء للإقناع هى أن تتقبل أن نظام معتقدات الآخرين قد يكون مخالفًا تمامًا لنظام معتقداتك. وإذا كنت ستقنعهم بأن يفعلوا ما تريد أنت منهم فعله، فيجب عليك حينئذ أن تعرف المزيد عن معتقداتهم وآرائهم. فيجب أن تعرف ما يؤمنون به، وما يحفزهم.

والآن أريدك أن تتخيل أنك تمتطى صهوة جواد. فالجواد يمثل خمسة وتسعين بالمائة من الكل وأنت تمثل الخمسة بالمائة الأخرى. والجواد هو العقل الواعى وأنت - القائد - تمثل العقل الواعى. وسوف نتطرق، فيما بعد من خلال هذا الكتاب، إلى طرق يمكنك بها تدريب جوادك. أما الآن - ومتى بدأت قراءة الكتاب وفكرت بتطبيق الآليات التى سأعرضها لك - أريدك أن تتخيل أن الشخص الذى تريد إقناعه يمتطى صهوة جواد هو الآخر. فإن أردت إقناعه بتغيير رأيه وقبول فكرتك، فذلك مثل طلبك منه تغيير اتجاه وسرعة الجواد. ولكن عليك أن تدرك هذا أيضًا، وهو أن الشخص الذى تحاول إقناعه ليس متحكمًا تمامًا فى جواده!

يبدو أننى جعلت الأمر مبهمًا بعض الشىء، أليس كذلك؟

ولكن ذلك هو ما يدور عليه الإقناع.

فالإقناع ليس مجرد تحويل المواصفات إلى مزايا والتمنى بأن تنطلى على الشخص الآخر. إن الأمر ليس قاصرًا على عرض قضيتك وحسب، بل يتعلق أيضًا بفهم الكيفية التى

يوصل بها جوادك - عقلك الباطن — ما تفكر فيه للشخص الآخر. ويتعلق أيضًا بمتابعة رد فعل جواد الشخص الآخر. ويتعلق أيضا بإدراكك لحتمية إقناع جواد الشخص الآخر.

إنه العقل الباطن، أو "اللاوعى الإدراكى" ، هو الذى يفسر السر فى كون القرارات تصدر من منطلق عاطفى.

إن الناس يشترون الأشياء من منطلق عاطفى ويبررون شراءهم لهذه الأشياء بشكل منطقى. وفى الواقع، فإن جميع القرارات يتم اتخاذها بشكل عاطفى. ومن الممكن أن يكون التبرير منطقيًّا للغاية بينما يكون قرار الشراء عاطفيًّا. وعملية التبرير التى تتلو الشراء هى ما يعرف فى علم النفس بـ "التنافر الإدراكى". فالمنطق هو اللغة التى يتحدث بها العقل الواعى ويفهمها. أما العاطفة فهى اللغة التى يتحدث بها العقل الباطن ويفهمها.

إن العمل المصرفى والائتمانى كان ليتخذ شكلًا مختلفًا تمامًا عما هو عليه الآن لو كنا نشترى الأشياء على أساس منطقى فقط. هذا لو لم نكن نداوى أنفسنا بمجرد الشراء، ولو كنا نشترى فقط ما يمكننا تحمل كلفته، وأيضًا لو كنا نشترى فقط ما نحتاج إليه لا ما نريده.

يعجبنى مفهوم العلاج الوهمى. فمن يخدع من فى هذا الأسلوب العلاجى؟ يخبرك الطبيب أن وصفة معينة ستكون شافية - ويصدق جوادك هذا الافتراض - وبسرعة لافتة يحدث "العقَّار السحرى" هذا - الذى لا يكون أكثر من حبة سكر - تحسنًا فعليًّا فى حالتك البدنية. إن ما حدث هو أنك دربت جوادك بالفعل بدفعه على الاعتقاد بأنك سوف تتحسن للأفضل!

حين كنت عضوًا بإحدى جماعات الكشافة وأنا صبى، اعتدنا الذهاب فى معسكرات فى أيام العطلات. وكان زعيم جماعة الكشافة هو "آلان فيش". لم يكن "آلان" حاصلًا على درجة علمية فى علم النفس لكنه كان يعرف بعض الأمور عن الأطفال الصغار. لقد اشترى الكثير من الأسبرين ووضعه فى عشرة صناديق صغيرة. ووضع بحرص ملصقات على كل صندوق وكتب على كل ملصق اسم جزء من أجزاء الجسم المختلفة. فقد كتب على أحدها "أقراص للركبة"، وعلى أخرى "أقراص للصداع"، وعلى الثالثة "أقراص لآلام الظهر"، وهكذا.

فإذا أصيب أحد الصبية أو جُرح أو كُدم، كان "آلان" يقوم بتفتيش جميع الصناديق ليتأكد من أنه قد حصل على القرص الصحيح - القرص "المختص" بالمرض. وقد أفلحت معنا جميعًا هذه الأقراص. فقد كان هناك الكثير من الإجراءات التى يجب اتخاذها إذا سقط أحد الصبية على عصعصه، ولكن الأقراص كانت تنجح تماماً.

وربما كان ذلك بداية تعرفى على علم النفس.

إننى منبهر بالكيفية التى يعمل بها العقل الباطن. وأنا مأسور من الأشخاص الذين يقولون أشياء على شاكلة: "لقد حاولت الإقلاع عن التدخين لكنى لم أستطع". فإنك عندما تستمر فى ترديد قولك هذا، فمن هو أكثر شخص سيسمعك؟

إنه أنت!

وجوادك يتمسك بالاعتقاد بأنك غير قادر على الإقلاع عن التدخين، مطلقاً.

وأنا مأسور بالطريقة التى يعمل بها عقلى الباطن. فإذا كنت بحاجة للاستيقاظ مبكرًا للحاق بطائرة أو قطار، فإننى دائمًا ما أستيقظ مبكراً. لقد دربت جوادى على فعل ذلك بدون أى جهد يذكر!

إننى منبهر أيضًا بالإقناع والتأثير وبالكيفية التى يعملان بها...

الفصل ٣

كيف تكون محل إعجاب أكبر من قِبَل أشخاص أكثر؟

(ومن ثم تصبح أكثر قدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين)

لقد اعتدت أن أعمل فى مخبز فى أيام السبت من كل أسبوع عندما كنت فى المدرسة بأشتون، فى لانكشير. ولم يكن علىّ فقط أن أكسب أجرة اليوم وأنهى عملى فى موعده حتى أجد وقتًا للعب الكرة بعد الظهر، بل كان علىّ أيضًا أن أقود شاحنة ضخمة. وكانت قديمة جدًّا لدرجة أنه كان علىّ أن "أدوس مرتين لفك التعشيق لنقل الحركة"، وكنت أقودها بالجوار متنقلًا من متجر إلى آخر لأسلم الخبز والكعك والفطائر وما كانت تشير إليه أمى وتسميه بـ "المخبوزات الفاخرة". وهكذا كنا نبدأ من غير إبطاء عند الساعة السادسة صباحاً، فكنت أترك المنزل فى الخامسة والنصف لأذهب إلى المخبز سيرًا على الأقدام. وقد أدهشنى أن كل شخص كان يحيى الآخر فى تلك الساعة. ففى تلك الساعة المبكرة من الصباح يكون بالشارع أشخاص قليلون وكان هناك شكل دائم من التعارف بينهم. ولكن بحلول الساعة السابعة، ينتهى المفعول وهذا ببساطة لبدء تكاثر الناس فى الشوارع.

وحين أخرج للجرى الآن (أولادى يسمونه هرولة ولكننى أفضل تسميته جرياً) فإن ثمة إيماء بالرأس يكون متبادلًا دائمًا بين من يخرجون للعدو من أمثالى. إنه نوع من الإقرار على الفعل لأننا نفعل الشىء ذاته. وعندما أخذت أولادى إلى الجامعة فإننى دائمًا ما أتبادل مع غيرى من الآباء نظرات الإقرار ونحن نحمل أجهزة الهاى فاى والكتب والأدوات الأخرى الخاصة بالحياة الطلابية إلى قاعات السكن الطلابى. ولم نكن فقط نحمل الأشياء نفسها، بل بدونا أيضًا وكأننا نرتدى ملابس متشابهة. وهذا ما كنت أسميه "مدرسة "تونى بلير" للملابس الكاجوال لما هم فوق الأربعين حيث: البناطيل القطنية،

والحذاء الأنيق وقميص الدينم مفتوح الرقبة".

ما يوضحه هذا هو أن الناس يحبون من يشبهونهم. فالناس يحبون من يلبس مثلهم ويتصرف مثلهم. فالمدخنون يميلون لبعضهم لأنهم متشابهون. وفى الاجتماعات يكون "لطيفا" احتساء القهوة معاً. ليس لأنك تحتاج إلى القهوة بل لأنكم تتشاركون تجربة معينة معاً.

فأنتم "متشابهون".

عندما يتقابل لاعبو الجولف، يتحول الحديث تلقائيًا إلى سباقات العدل (وهى طريقة تضيف عوائق للاعب الجيد لتقليل الفوارق). وأنا لست ممن يمكنك تسميته صاحب مستوى "عادى" فى لعب الجولف. وأظن أن هذه حكمة الله لإبقائى متواضعاً. لكن حين يطلب منى لاعب جولف قابلته للتو أن يلعب معى مباراة بنظام العدل، فإننى أجد لديه رد فعل من اثنين: فإذا كان لاعبًا جيدًا - وتعريفى للاعب الجيد هو أن يتمكن من التسجيل فى حفرة واحدة على الأقل فى حين يتوقع ندًّا أمامه - فإنه يظهر الشفقة المستخفة، ولا يتحمس للعب معى لأننى لست مثله. وإذا كان على عكس ذلك، مال إلى التربيت على كتفى ومصافحتى والقول: "عظيم - كلانا لاعب سيئ - يجب أن نلعب معاً!".

إن الهدف الأساسى من نظام العدل فى اللعب هو السماح لجميع لاعبى الجولف على اختلاف قدراتهم باللعب ضد بعضهم البعض والاستمتاع بالمنافسة. فلماذا إذن يسير اللاعبون على خلاف ذلك؟

لأن الناس يحبون الأشخاص الذين يشبهونهم. فهم يحبون من يلبسون مثلهم ويتصرفون على شاكلتهم. الآن، يمكنك فعل ما باستطاعتك فى أمر هيئتك والكثير فى أمر ملبسك، ومع هذا وذاك وبذات القدر من الأهمية، ما تتشاركه مع الآخرين بشأن ما تؤمن به. فالناس يحبون الأشخاص الذين يتوافقون معهم. والناس يحبون من يرون فيهم انعكاسًا لتصرفاتهم ولغة جسدهم. والناس يحبون الأشخاص الذين يحترمون معتقداتهم وقيمهم. ربما يتضمن ذلك عدم إهدار الوقت أو ارتداء حذاء نظيف أو مجرد عدم القول: "أنا أكره الكلاب" فى الوقت الذى يكون فيه واضحًا حبك للكلاب.

إنها الأمور المشتركة بيننا وبين الآخرين هى التى تساعدنا على خلق علاقات معهم، والاختلافات هى التى تجعلهم مثيرين و/أو مزعجين.

هل حضرت من قبل مباراة لكرة القدم كمشجع وكنت جزءًا من موجة مكسيكية؟ إنه شعور لطيف بالقيام بعمل شىء مشترك - حيث نكون متشابهين. أما الرجال الذين يرتدون السترات والسيدات اللاتى يلبسن القبعات الفاخرة. ويجلسون فى المقصورة الرئيسية فلا يشاركون، لأنهم يقولون إنهم ليسوا مثلنا.

نحن لا نحب الأشخاص الذين لا يريدون أن يكونوا مثلنا وأن يفعلوا ما نفعله. ولذا فنحن نبدى ازدراءنا لهم!

راقب نفس هؤلاء الأشخاص فى ذاك الحشد وهم يدخلون إلى دار عبادة أو مكتبة أو حجرة انتظار فى مستشفى أو فندق فخم. فإننا سنتصرف بدون ضوضاء ليس فقط لأننا نؤمن بأن علينا ذلك، بل لأن كل شخص آخر فى هذا المكان يتصرف بهذا الوقار والهدوء.

يحب الناس الأشخاص الذين يستمعون إليهم بصدق، ويحبون الأشخاص الذين يتملقونهم ويتحدثون عن اهتماماتهم، وكذلك يحبون من يتذكر أسماءهم، ويحبون من يظهر اهتمامًا صادقًا وحقيقيًا بهم. فالناس يحبون الأشخاص الذين يشبهونهم.

فالطيور على أشكالها تقع.

ولكن هناك - للأسف - الوجه الآخر لهذه العملة؛ فإن الناس فى الغالب لا يحبون غيرهم لا لشىء إلا أنهم ليسوا مثلهم: خذ مثلًا العلاقات بين الأعراق، والديانات، والتعصب عبر العصور. لقد وقعت الحروب وما زالت تقع، والسبب ببساطة هو أن الناس لا يحبون من ليس مثلهم، ولا يؤمن بنفس الأشياء التى يؤمنون بها. إننى أعيش فى "يوركشاير" وولدت ونشأت فى "الانكشاير". وعلى الرغم من مرور أكثر من خمسمائة عام على زواج "هنرى السابع" من "إليزابيث" أميرة "يورك" موحدًا الطائفتين المتحاربتين، فإن المنافسة لاتزال باقية بينهما. لأن الناس يحبون "الانتماء"، فإن النتيجة الطبيعية المباشرة للانتماء هى عدم محبة الأشخاص الذين لا ينتمون لما ينتمون له. لقد كان لاعب كرة القدم "آلان سميث" معشوق الجماهير فى "إيلاند رود". وعندئذ انتقل من نادى "ليدز يونايتد" إلى "مانشستر يونايتد"، ومن ثم فنفس الأشخاص الذين كانوا يعشقونه فى السابق أصبحوا يكرهونه الآن. وعلى نفس المنوال تجد "سول كامبل" المنتقل من "توتنهام" إلى "أرسنال"؛ و "مو جونسون" المنتقل من "سيلتك" إلى "رينجرز". فهم نفس الأشخاص، لكن بقمصان أندية مختلفة. لنعد مرة أخرى إلى الجانب الإيجابى...

هل ينبغى عليك إذن أن تكون حرباء؟ لأن الشىء الرئيسى فى هذا هو أن الناس يسهل إقناعهم إذا ما أحبوك. وأساس عملية البيع هو أن تيسر أمر الشراء على الناس وتبدأ تلك العملية بخلق علاقة معهم. وتلك العلاقة بدورها تبدأ بمدى حبهم واحترامهم لك.

إذن ما الموضوعات الرئيسية هنا؟ حسنًا لنبدأ بأمر الانطباعات الأولى.

لا شك أننا جميعنا نشكل انطباعاتنا الأولى بشكل سريع. لقد أجريت ثلة ضخمة من المشاريع البحثية لتحديد الوقت الذى يتطلبه تشكيل انطباع أول مستمر. وخلصت نتائجى إلى أنه فى تسعين بالمائة من الحالات، يقوم تسعون بالمائة من الأشخاص بتشكيل

تسعين بالمائة من انطباعاتهم الأولى عنك فى غضون تسعين ثانية. وفى العادة، وقبل أن تتحدث، يكون ما ترتديه، والطريقة التى تمشى بها، وتوازنك، هى العناصر الرئيسية لذلك الانطباع الأول. وإن أردت إقناع شخص لم تقابله من قبل قط، فأنت بحاجة إلى وضع جميع تلك المسائل فى الاعتبار.

يحبك

لا يحترمك

يحترمك

لا يحبك

شكل ٣-١ الانطباعات الأولى

فاعتقادى هو أن الناس يضعونك بشكل فعال على ميزان "الحب أو عدمه" على المحور الرأسى، وميزان "الاحترام أو عدمه" على المحور الأفقى. (انظر شكل ٣-١).

وهناك محور آخر بالطبع، وهو يشار إليه أحيانًا بأنه "الحب من أول نظرة". ويشير الفرنسيون إليه بتعبير "قصف الرعد". إنه يتعلق بالحب والرغبة والعاطفة. إنه درجة الانجذاب الجسدى والجنسى بين شخصين - إنه "الكيمياء".

سوف أتناول ذلك لاحقاً، أما بالنسبة للهدف من هذا الكتاب، فإننى سأكون سعيدًا بترك أمر الحب الحقيقى والموجات التى تتلاطم على الصخور لـ "ميلز" و "بون".

وعلى أية حال، وعلى الرغم من أنه بإمكانك - بالطبع - تغيير رأيك فى أى شخص (وتغيير رأيه أو رأيها فيك)، إلا أن الرأى الأول يكون راسخاً. ألم تسمع من قبل شخصًا يقول: "لم يعجبنى من البداية."؟

إن الإقناع يبدأ بالعلاقة، وتلك العلاقة بدورها تبدأ بالانطباع الأول. عندما عملت فى مجال الإعلان لم تمنح أى شركة توكيلًا لوكالتنا لعمل إعلانات لها. بل كان الأشخاص

العاملون بالشركات هم الذين يستخدمون أشخاصًا عاملين بالوكالة.

وهذا لأن الناس يشترون الأشخاص أولًا وليس الخدمة. فقد يقول البيان الصحفى دائمًا شيئًا من قبيل: "لقد أعجبتنا كثيرًا الطاقات الاستراتيجية للوكالة. وكانت حلولهم الإبداعية جذرية، ومبتكرة، إلخ". ونحن عادة نحب، كغيرنا من وكالات وشركات العلاقات العامة الأخرى، أن نكتب هذه الاقتباسات بأنفسنا. ورغم وجود بعض الحقيقة فيها، فإن الحقيقة الصادقة فى الأمر هى أن الموظفين التنفيذيين فى نهاية السلسلة بشركة العميل قد أحبوا نظراءهم فى الوكالة.

نعم. لقد أحبوهم.

فمن الممكن أن يكونوا قد ارتبطوا بهم ووثقوا فيهم، وبالطبع اعتقدوا فعلًا أن هؤلاء سيمدونهم بالمنتج المتميز.

حين عملت فى "نيوكاسل" كنت أمثل وكالة إعلان تسمى "رايلى أدفرتايزينج"، وذهبت لمقابلة سيدة تدعى "جوسى بوتينجر" فى شركة محلية ضخمة. واجتمعنا لثلاث أو أربع مرات، وفى هذه السن المبكرة من عمرى وعملى لم أستطع فهم عدم رغبتها فى التعامل مع وكالتنا. فقد كنا أقرب لشركتها من الناحية الجغرافية، ويمكننا تقديم خدمة أفضل بسعر مخفض ويمكننا تقديم عدد من الفوائد لوكالتهم التى يوجد فرعها الرئيسى فى لندن، لكنها لم تخترنا. وعندما تركت فرع "نيوكاسل" منتقلًا إلى مكتبنا فى "مانشستر"، قدمت لها من ستحل محلى فى "نيوكاسل" وهى "نورما باركلاى". وخلال شهر ربحت "نورما" هذه العميلة وعمولة الـ ١٪. ولا شك أننى أصبت ببعض الإحباط وكذلك الفضول لمعرفة السر فى ذلك وطلبت من "نورما" أن تتحدث مع "جوسى" بشكل ودى لتكتشف السبب فى ذلك. أتعلمون ما الذى قالته "جوسى"؟ "كنت دائمًا أرى أن "فيل" منطقى فى عرضه، وكنت مدركة أن بالإمكان الحصول على خدمات أفضل وسعر أفضل من خلال التعامل معه وكنت متأكدة أن التعامل معه سيكون قرارًا حكيمًا، لكنه لم يرقنى على المستوى الشخصى".

أوه، كلا!

ليس لأنها لم تحبنى، بل لأننى لم أكتشف أنها لا تحبنى! فالناس يشترون الأشخاص أولاً. والانطباع الأول هو ما يجب التعويل عليه حقًّا فى عملية الإقناع. والإشارات غير الملفوظة هى التى تؤثر فى الحصول على هذا الانطباع الأول.

لقد قرأت مؤخرًا أن الأمير "تشارلز" يمسك ويعبث بأزرار كم قميصه عادة لشعوره "بقيود الملكية".

هوروكس. فتلك حركة لاإرادية. فهى ليست سوى شىء يفعله لشعوره بالتوتر قليلاً. لكن

حركة كهذه تتيح للمرء مخرجا من الاضطراب أو القلق. إذن، ما الذى نخبره للآخرين إذا كان جسدنا يرسل الإشارات الصحيحة؟ وكيف نقرأ الآخرين؟

عموماً، إذا كنت تشعر بالملل فستبدو مملاً. وإذا لم تكن راغبًا فى البقاء بمكان ما، فإن جسدك يرسل إشارات توضح ذلك. فالحماس معد وتتم ملاحظته وتوصيله بلغة الجسد. فإذا لم يكن لديك أى حماس، فأوجد لنفسك وظيفة أخرى.

إذا أردت أن تعرف رأى شخص ما فيك، فانظر إلى حركة عينيه أو عينيها. عندما نقابل شخصًا للمرة الأولى، فإننا نميل إلى النظر فى عيون بعضنا البعض؛ عبر جسر الأنف. وإذا كنت تريد أن تعرف أين يجب أن تنظر عند مقابلتك لشخص ما فى موقف عمل، انظر ببساطة إلى الفجوة الموجودة بين عينيه أو عينيها، عند جسر الأنف. ولا يجب أن تحدق لأن ذلك يحرج الآخرين، ولكن لا يجب أيضًا تحويل نظراتك عنه بشكل مستمر لأنه سيبدأ فى عدم الثقة بك. (بالمناسبة، يدور كل ذلك فى العقل الباطن!).

ومن المثير للاهتمام أن النظرات بين الأصدقاء غالبًا ما تكون أسفل مستوى العين وتتحرك على شكل مثلث حول العينين والفم.

وإذا بدأ الزوجان بالدخول فيما تقول عنه والدتى "شىء ما يسرى"، فإن حجم المثلث يكبر، فتتسع القاعدة ويبدأ النظر إلى الفم. ولذا إن أردت أن تعرف أن شخصا ما يحبك بهذه الطريقة، فانظر لترى ما إذا كان يحدق فى فمك. فإن كان كذلك، فإنه يريد لاشعوريًا أن يقبلك...

إنها حقيقة تم بحثها جيدًا وهى أنه إن كان أحد الطرفين منجذبًا للآخر عاطفيًا، فسيزداد حجم حدقة العين وكذلك معدل وميض عينيه. ولذا إذا وجدت شخصًا جذابًا لك وتريد اختبار مشاعره، فزد من معدل وميض عينيك. وإذا كان يبادلك الشعور ذاته، فإنه سيبدأ فى مجاراة معدل ومضات عينيك واتساع الحدقة. ويسمى هذا "انعكاسا" - ومَن على هذا الحال لن يعلم أنه يفعل هذا الأمر!

فالناس إذن يحبون الأشخاص الذين يشبهونهم. ويكون الناس أسهل فى الإقناع إذا كانوا يحبونك. إذن كيف "تخدعهم بحبك"؟ كيف تجعلهم يحبونك؟ خاصة إذا كنتم مختلفين عمريًا وجسديًا؟

إنه المحاكاة.

وهو بشكل رئيسى، أن تفعل أى شىء يفعلونه. فإذا عقدوا ذراعيهم واستندوا إلى الباب، فافعل مثلهم، وإذا مالوا للأمام بهيئة من سيفضى إليك بأمر ما، فمل أنت أيضًا للأمام. وعندما يمسكون بكوب القهوة الخاص بهم، افعل ذلك أيضاً. وإذا كانوا يحكون ذقونهم ويبدو عليهم الاستغراق فى التفكير، فاتبعهم. وإذا أشارت أقدامهم تجاهك،

فهذا يعنى أنهم بدأوا الانفتاح نحوك - فاتبعهم.

لكن لا تقترب منهم أكثر من اللازم، وإلا ستبدو كما لو كنت تقرأ كتابًا أو كنت جالسًا فى حلقة دراسية!

السر فى هذا هو أن تشعرهم أنهم على نفس "الطول الموجى" الذى لك، وأن تعطيهم انطباعًا بأنك تفهم حالتهم المزاجية وظروفهم وتتعاطف معها بصدق. فلتقم بهذه الوصفة. إنها ناجعة بحق. وأنت الآن تعرفها وهم لا يعرفونها.

إلا إذا كانوا هم أيضًا قد قرأوا هذا الكتاب.

وفى بعض الأحيان يكون الأمر طبيعيًا تمامًا، أليس كذلك؟ فيبدو أحيانًا كما لو كان هناك اتساق موجات على جهاز اتصال لاسلكى، فتقابل شخصًا ما فتدركان معًا أنكما على نفس التردد. لكن هذا الكتاب وفائدته المرجوة تنشد علاج الأوقات التى لا يكون فيها الأمر طبيعيًا جدًا. فلا أحد يحب أى شخص آخر بذات القدر من السهولة. فكل منا يميل لحب أشخاص معينين على نحو أسهل بكثير من الآخرين. والشىء الذى تحتاجه إن أردت أن تكون أكثر قدرة على الإقناع هو أن يحبك الناس بشكل أكبر، حتى فى تلك الأوقات التى لا يكون فيها الأمر طبيعيًا جدًا.

هناك أيضًا وجه آخر لـ "الحب من النظرة الأولى"، أليس كذلك؟

عندما ينتهى الحب وتخمد جذوته وتتضح جميع إشارات ذلك، فإننا عادة ما نميل إلى تجنبها. فأحيانًا ما يفترق الأحبة على نحو طبيعى جدًا، تمامًا كطبيعية ارتفاع الماء مع المد وانحساره مع الجزر. وأشد مشاعر الوحدة هى ما تشعر بها حين تكون بجوار حبيب "سابق". وحينئذ نميل لتجاهل مشاعر وحديث أنفسنا الهامس، تمامًا كاجتنابنا قضاء وقت غير سار. ونحن نعلم أن وقت الفراق قد حان، لكننا لا نرغب فى مواجهته. إن الحب أمر معقد. فلنرجع ثانية إلى الإقناع.

حين نصل إلى الجزء الخاص بالتفاوض فى هذا الكتاب، فإن أحد الأشياء الرئيسية الواجب الانتباه لها أن تكون واعيًا تمامًا لما يتحدث به جسدك إلى الشخص الآخر. فثمة قاعدة مهمة هنا: لا تترك جسدك يفعل ما يريد فعله بشكل طبيعى.

وقبل أن نسهب فى المزيد من التفاصيل المتعلقة بكيفية تحسينك للانطباع الذى يأخذه عنك الآخرون، تذكر أنك أنت الذى تشكل عادة رأى الشخص الذى تقابله؛ واسمح لى بأن أعرض عليك هذه الفكرة:

فى العام الماضى، ورث مجموعة أفراد من البريطانيين سبعة عشر بليون جنيه استرلينى. إننا الجيل الأول الذى يستفيد من هذه الأرقام الضخمة بانتقالها بالميراث من الآباء الذين كانوا أصحاب أملاك اشتروها فى الخمسينيات والستينيات من القرن

الماضى. بعدها ما أوجد أضخم تحول لمسار الثروة فى تاريخ المال. إن الانطباعات الأولى دائمًا ما تكون خداعة. فقد تشك كثيرًا فيما إذا كان لدى شخص معين المال الكافى لشراء منتجك أو خدمتك. بعبارة أخرى، لا يجب أن تحكم على الكتاب من غلافه.

إذن، ما المسائل الرئيسية لصنع انطباع أولى جيد؟

- كن "لائقا". دقيقًا فى مواعيدك ومقللًا لفرصة إيجاد أى شخص لأى شىء كريه أو سلبى يمسك. قلم أظافر يدك، وارتد حذاء نظيفًا وملابس مناسبة. كان أحد عملائى يرتدى قمصانًا بأزرار زينة على الأكمام، وكان جميع رؤسائه يفعلون ذلك. لذلك كنت أرتدى قمصانًا مشابهة حين أذهب لمقابلتهم. وأنا أتذكر جيدًا عملى مع "مايك موران" عندما كان يعمل لصالح ما كان يعرف حينئذ بـ "فارماكيا". وقد تقابلنا فى "ليتل تشيف" فى "كومباريا". والحق أننى لم أفكر فى مقتضيات (سنناقش الأمر بشكل أوسع فيما بعد) زيارة الأطباء البيطريين والفلاحين فى "ليك ديستريكت". كانت الجراحة البيطرية الثالثة وكل من حولى يرتدون بزات بنية من الصوف فى حين كنت أنا أرتدى حلة زرقاء، وقميصًا أبيض ورابطة عنق من طراز "أرمانى" وكان هذا ما رأيته مناسباً. فقال موظف الاستقبال على نحو مسموع، أثناء دخولنا أنا و "مايك" لمقابلة الطبيب البيطرى: "من ذاك المتكلف؟"، لم يكن هناك إذن أى تشارك وجدانى بيننا! فليس المناسب دومًا أن تبدو كموديل.
- استعد بشكل جيد وفكر كيف يمكنك ترك انطباع جيد. لا تجلس فى مكتب أو غرفة اجتماعات شخص ما إلا إذا أشار إليك بالمكان الذى يريد منك الجلوس فيه. فى إحدى المرات خسرت عرضًا كنت أقدمه لشركة كبرى فى شمال إنجلترا لأننى جلست على المقعد المفضل لمدير الشركة. فكانت كل لغته الجسدية سلبية طوال قيامى بتقديم عرضى. ولم يبد أى اهتمام على الإطلاق. ولم يخبرنا مدير التسويق بالسر إلا عندما كنا نجمع رسومنا البيانية وشرائح العرض؛ حيث قال: "ربما علىّ أن أخبركم آن المدير لا يحب الجلوس إلا على هذا المقعد".
- استمع بانتباه شديد. فبعض الناس يميلون إلى الاستماع مع وجود نية قول شىء ما. وهناك آخرون يذهبون لأبعد من ذلك حيث يستمعون مع نية "المزايدة" على قصتك؛ فكل شىء تقوله، يكون لديهم ما هو أفضل أو أكبر منه، وأى شىء رأيته، رأوا أشياء أطول أو أوسع منه. ويعرفون أشخاصًا أعلى مقامًا ممن تعرفهم. ويعرفون شخصًا ظل بمنصبه لفترة أطول، وجرى بشكل أسرع، وحقق إنجازًا أكبر. إذا أردت أن يحبك الآخرون، فلا تزايد على قصصهم. استمع بانتباه شديد وتام. استمع ببساطة لتفهم

بشكل حقيقى مشاعرهم تجاه ما يقولونه. استمع إليهم لترى الأشياء وتفهمها من وجهة نظرهم. سيحبونك أكثر وربما تتعلم شيئًا أيضاً. وسنفصل الحديث عن ذلك فيما بعد.

- جاملهم وتحدث عن اهتماماتهم. فأغلب الناس - بالأساس - يهتمون بثلاثة أشياء: أنفسهم، ومتعتهم، ومشكلاتهم.
ولذا عليك أن تتحدث عن هذه الأشياء.
فإذا كنت فى اجتماع مع شخص تحاول إقناعه، قم بمدحه عبر البحث فى أموره. عندما أذهب لزيارة عميل مرتقب، فإننى أقوم أولًا بتصفح موقعه الإلكترونى وأطبع منه صفحة أو اثنتين، وأجعله يرى - بشكل عارض - تلك النسخ وعادة ما يعلق على أننى كلفت نفسى بالنظر إلى موقعه الإلكترونى. وبالطبع يحب ذلك.
وكذلك أنا.
قل أشياء من قبيل: "لابد أن ذلك كان أمرًا ممتعًا للغاية"، "كيف كان شعورك عند حدوث ذلك؟"، "يا لها من قصة رائعة"، "من المؤكد أنك فخور جدًا"، "لقد كان ذلك مذهلاً".
لكن كن صادقاً. كن أميناً. أظهر اهتمامك الصادق بالشخص الآخر، ولا تكن مخادعاً.
- استشعر الإيجابية والحيوية وأقنع جسدك بذلك. إن كنت سعيداً، أشر لوجهك بذلك. وإن لم تكن تشعر بشعور إيجابى، تظاهر به ولو ليوم واحد أو ارجع لمنزلك.

> **ذات مرة كنت أجلس بمطعم فى مصر. ودخل رجل وطلب طاولة لستة أفراد. تخيل المشهد. كانت الطاولات الكبيرة محجوزة لكن كانت هناك ست طاولات لأربعة أشخاص لم يتم حجزها بعد (لم يكن هذا مطعمًا شهيرًا بمصر). وكان من الواضح لى وللشخص الذى يطلب الطاولة (تلاقت عينانا أنا وهو) أن النادل سيقوم بوضع طاولتين معًا وبذلك يصنع طاولة لستة أفراد. لكن لا! لقد زفر النادل ونفخ ثم نظر حوله قائلاً: "لا أعلم يا سيدى، هذه مشكلة". مشكلة! وفى النهاية وبعد الكثير من الزفير والنفخ قام النادل بوضع طاولتين معًا وسعد الجميع.**
>
> **أو هكذا كنا!**
>
> **فبدلًا من رؤية الفرصة لإرضاء العميل مباشرة (وربما الحصول على بقشيش جيد)، كان كل ما يراه النادل هو اختلال النظام العام! العمل الذى كان عليه فعله ليس سوى تغيير وضعية الطاولة ثم تغييرها ثانية بعد رحيلنا جميعًا من المطعم.**
>
> **ربما إلى الأبد.**
>
> لقد كانت تلك فرصة ضائعة.

- تذكر أسماءهم واستخدمها فى حديثك معهم...

...وهكذا، يحين وقت الانتقال للفصل ٤.

الفصل ٤

كيفية عمل الذاكرة وكيفية تذكر أسماء الآخرين

بفضل عمى مارتين، طُلب منى القيام بعمل لصالح شركة "نايك جولف" فى صيف عام ٢٠٠٢. فسافرت بالطائرة معهم وتوجهنا إلى جمهورية الدومينيكان، ودفعوا لى من أجل العمل مع فريقهم ليوم واحد، ثم لعبت معهم الجولف قبل أن أستقل الطائرة فى اليوم التالى عائدًا إلى أرض الوطن.

شىء رائع!

إننى أذكر تلك القصة لثلاثة أسباب. الأول: أن الأمر كان جديرًا بالذكرى، وسأتحدث لاحقًا فى هذا الفصل عن كيفية عمل الذاكرة. الثانى: أن العميل - "جونى ترابنور" - قال لى فيما بعد: "كان الأمر رائعاً، ومفيدًا للغاية. لقد كنت قلقًا بعض الشىء من أن ما ستقوم به شعوذة لا أكثر، لكن الأمر لم يكن كذلك على الإطلاق. فكثير مما قمت به يقوم على إعمال المنطق والبديهة". والثالث: أن هذا العمل قد أكد لى العديد من آرائى الخاصة بالانطباعات الأولى وأهمية أن تكون "مثل" الآخرين. فلو علموا مستوى عوائق العدل التى أتخذها فى لعب الجولف قبل أن أتحدث لهم لصدموا! وهو ما كان، فلم يتصور "مايك سميث" من شركة "نايك" أن يكون معدل عوائق العدل لدىّ أعلى من ١٨ تسديدة، ولذلك فقد أنهى المباراة، وقال: ""فيل"، إن التناقض لديك حاد بين العمل واللعب (سنذكر المزيد عن هذا فيما بعد). لا يمكنك رفع العوائق عن ٢٥ تسديدة. إننى لم ألعب مع أحد يحتاج لأكثر من تسديدة للحفرة الواحدة. وأنت تطلب ١٨ تسديدة".

فما السبب إذن الذى جعل من الحدث برمته حدثًا لا ينسى؟ أعتقد أن هناك ثلاثة معايير بسيطة للأحداث والأشخاص والمناسبات، أو أى شىء حتى يبقى فى الذاكرة ومختزنًا فى العقل الباطن.

المعيار الأول: أن يكون مميزًا تمامًا أو بارزًا على نحو لافت. وهذا بدوره يجعل من

السهل تذكره. فإن كان جوهر البيع هو تيسير الشراء، فإن جوهر الاسترجاع هو جعل الأشياء سهلة التذكر. الثانى: أن يكون ذا صلة بفائدة كبيرة. والثالث: أن يتكرر. فتذكر إذن:

- التميز
- الأهمية
- التكرار.

إنها معايير بديهية، أليس كذلك؟ إننى أتذكر دراسة أجريت مؤخرًا حول الأحداث الأكثر تذكرًا لدى البريطانيين سواء، كانت داخل أوخارج المملكة المتحدة. فكانت أحداث ١١ سبتمبر التى سببت صدمة كبيرة، وموت أميرة ويلز المفاجئ هما أكثر الأحداث التى يتذكرها البريطانيون. ومع وضع أعمار الأشخاص الذين تم استجوابهم فى الاعتبار، فإن موت "جون كينيدى" عام ١٩٦٣م، وفوز المنتخب الإنجليزى بكأس العالم عام ١٩٦٦ وهكذا، كانت أحداثًا راسخة الذكرى أيضاً. لماذا؟ لأن جميع هذه الأحداث مختلفة ومميزة تماماً، وعلى جانب كبير من الأهمية والإثارة بالنسبة لجمهور كبير. وهى بالطبع يتم استرجاعها على نحو لانهائى من المرات بطرق مختلفة فى وسائل الإعلام. فمازلت أذكر أين كنت عندما تم إطلاق النار على "جون كينيدى" فى دالاس. وربما تتذكر أنت أيضًا ذلك إن كانت سنك مناسب لوقوع الحدث.

إذن، إن كنت تقرأ هذا الكتاب لأنك تعمل فى مجال الإعلان، سواء كنت فى وكالة إعلانية أو فى قسم الإعلانات بأى شركة، فاسأل نفسك هذا السؤال إن أردت أن يتذكر الناس حملتك الإعلانية: "هل هى مميزة، هل تبدو ذات أهمية لسوقنا المستهدف، وهل سنكررها بشكل كاف لنحصل على الأثر الذى نريده بالفعل؟".

أعتقد أن تلك هى الطريقة التى تعمل بها الذاكرة. وروح الدعابة لها دورها وكذلك الموقف الدرامى. والتكرار دائمًا ما يأتى منك - أنت - فأنت من يخبر القصة للأصدقاء والأقارب. فمن إذن الشخص الأكثر استماعًا للقصة عندما تذكرها؟ إنه أنت بالطبع!

إذن، هل ينطبق الأمر على تذكر أسماء الآخرين؟ هل فى الأمر حيلة معينة؟ حسناً، الإجابة هى نعم ولا فى الوقت ذاته. إننى دائمًا ما أطرح فى محاضراتى هذا السؤال: "من منكم الأسوأ فى تذكر أسماء الأشخاص؟"، ويمكننى القول إن ثلاثين بالمائة من الحضور يرفعون أيديهم. وعادة ما يكون إقرارهم هذا مصحوبًا بوميض فخر بمدى سوئهم!

وهذا هوروكس!

إن الأمر لا يتعدى كونه اعتقادًا تقنع به نفسك. فى إحدى المرات قال لى أحد المندوبين: "ذاكرة أخى بذات السوء الذى عليه ذاكرتى - فكل منا يرى نفسه مجرد طفل لا تاريخ له يذكره". مبرر لطيف (وربما تكون مزحة قديمة)، لكن الخطة ذات الخطوات الخمس لتذكر أسماء الآخرين تبدأ بإيمانك بالقدرة على التذكر. إننى من محبى استعمال الألفاظ الأوائلية التى تتكون من أوائل حروف الكلمات. واللفظة التالية هى الأولى بين مجموعة كبيرة منها. وإذا كانت اللفظة الأوائلية ذات بال، وذات تكرار دائم وذات تميز واضح فسوف تساعدك على التذكر - أليس كذلك؟

والخطة ذات الخطوات الخمس لإجادة تذكر أسماء الأشخاص تم دمجها فى اللفظة الأوائلية "BLUFF".

فحرف الـ B يشير إلى كلمة Believe أى الإيمان بقدرتك على التذكر. استبعد من ذهنك كل ما يشير إلى عدم القدرة على تذكر أسماء الآخرين. فالأمر مجرد اعتقاد وأغلب الاعتقادات تتم بهذه الطريقة. وليس حقيقيًّا أنك لا تستطيع التذكر: ولذا دع عنك قول: "لطالما كنت سيئًا فى تذكر أسماء الآخرين"، وتوقف عن قول: "لا يمكننى تذكر أسماء الآخرين" الآن.

وحرف الـ L يشير إلى كلمة Listen أى الاستماع. أتذكر حين تحدثنا عن ضرورة الاستماع بانتباه شديد؟ وفقًا لبحثى، لا يسمع المرء فعليًّا اسم الشخص الآخر فى أول مرة يتقابلان فيها، بل يبدآن فى الحديث الودى على أية حال. وبعد ثلاثين ثانية يكون الوقت قد أصبح متأخرًا جدًّا لقول: "لا يمكننى تذكر اسمك". هذا لأنك لم تسمعه مطلقًا فى المرة الأولى! لذلك إذا لم يحتفظ عقلك باسم شخص ما، اسأله مرة أخرى عن اسمه. إننى أفعل ذلك طوال الوقت؛ فإذا لم أستطع تذكر اسم شخص ما أقول: "آسف، لا أستطيع تذكر الاسم"، ولم يحدث أن قال لى أى شخص: "لقد قلت لك اسمى مرة وهذا شأنك!"، فإنهم لا يشعرون بالضيق أو الإهانة أبداً. بل إنهم عادة ما يشعرون بالإطراء لأننى أريد معرفة أسمائهم. ولذلك استمع، وإذا لم تسمعه، اطلب منهم أن يكرروه. فالأمر بسيط، وأنت لا تصنع صاروخاً، أليس كذلك؟

شاهدت مؤخرًا لقاء على التلفاز. كان بعض العلماء الصينيين يختبرون صاروخًا فى مكان بعيد بأستراليا. كان نموذجًا بدائيًا وارتفاعه حوالى ست أقدام لكن كان هدفهم النهائى هو صناعة صاروخ يكون قادرًا على الطيران بالأشخاص من أحد أطراف الأرض إلى الطرف الآخر. فكرة جيدة. ومع ذلك؛ تحطم الصاروخ مرتطمًا بالأرض بعد طيران القليل من مئات الياردات فى الهواء. دفع الصحفى جهاز الميكروفون الخاص به تحت أنف العالم المحبط وسأله إن كان يشعر بالهزيمة وخيبة الأمل. فكيف كان شعوره؟ أتعلم ماذا قال؟ قال وهو يبدو حزينًا بسبب تحطم الصاروخ: "حسنًا، تلك هى صناعة الصواريخ. أنت تعلم ذلك".

رائع!

ليس لك فى الأمـر من شىء إن نسيت، لكن اسأل عن الاسم إن لم تسمعه فى المرة الأولى.

وحرف الـ U يشير إلى Use أى الاستخدام. استخدم أسماءهم مباشرة، وبشكل فورى. تداوله بينهم أكثر من مرة. لكن الإكثار الشديد من ذكره قد يوحى كأنك قرأت للتو كتابًا عن كيفية تذكر أسماء الأشخاص. لكن الستين ثانية الأولى مهمة جدًا إذا أردت أن تتذكر أسماءهم، وستتذكر. لأنهم سيحبون ذلك وسيحبونك إذا استطعت تذكر أسمائهم. وكلما أحبوك زادت فرص إقناعك لهم.

أما حرف الـ F فيشير إلى كلمة Face أى الوجه. وجه محدثيك. فأنت بحاجة إلى أن تربط أسماءهم بوجوههم حتى وإن كان ببساطة أن تنظر إليهم مباشرة وتحتفظ بصورتهم فى عقلك أثناء ترديدك أسماءهم.

أما حرف الـ F الثانى فيشير إلى كلمة File أى التدوين أو التسجيل. قم بتدوين الاسم بمجرد أن تستطيع ذلك. وإذا كنت فى اجتماع وهناك أشخاص عديدون تعمل معهم، خذ ورقة ودون أسماءهم حسب مواقع جلوسهم حتى يمكنك اختلاس النظر إلى ورقتك. "جون" يجلس بجوار "جوانى"، وهكذا.

وبعد الاجتماع أو المقابلة، دون الأسماء. كم مرة - إن كنت تدون الأسماء - ترجع فيها إلى ملاحظاتك بمجرد انتهائك من الاجتماع كى تدون ملاحظات على الأشخاص الذين قابلتهم؟ والملابس التى ارتدوها؟ عاداتهم، واهتماماتهم، وفريق كرة القدم الذى يشجعونه، وحتى عيد ميلادهم؟ إن كان هذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص مهمين بالنسبة لك وتحتاج إلى إقناعهم خلال فترة زمنية معينة، فعليك بجمع كل المعلومات التى يمكنك جمعها عنهم. لا تجمع معلومات عن أسمائهم فقط بل اجمع أيضًا معلومات عن اهتماماتهم. إذا أعطوك بطاقة عمل، اكتب على ظهر هذه البطاقة (من الغريب أن عددًا

قليلًا من الأشخاص يستخدمون كلا جانبى بطاقة العمل) أى شىء يمكنك تذكره عنهم. وبالطبع سجل على البطاقة تاريخ ومكان مقابلتهم. وأخيراً، سجل فى ملاحظاتك أيضًا موعد مقابلتك لهؤلاء الأشخاص وسطرا واحدًا عنهم.

مؤخراً، كنت فى فرع "ماركس آند سبنسر" فى "هاروجات". فقد دخلت المتجر لشراء بعض القمصان والجوارب. ومررت على أحد معارفى بالمتجر؛ وهى سيدة لطيفة ذات وجه مألوف. قلت لها: "مرحبًا "سالى"، كيف حالك؟". صمتت ثم توقفت وقالت مرحبًا وسألت عن حالى وعن حال الأطفال، كان من الواضح أنها لا تذكر اسمى. لكن لا بأس. فلم تكن مضطرة لذلك لكسب عيشها، كما أنها لم تكن تحضر حلقاتى الدراسية.

لكن يمكننى القول إنها كانت تحاول تذكر اسمى، ولذلك فقد ساعدتها على اكتشافه قائلاً: "لقد قالت لى "كريس" هذا الصباح: "فيل"، لم لا تذهب إلى "ماركس آند سبنسر"، لشراء بعض القمصان الجديدة؟ لم لا تذهب إلى هناك الآن وتشترى لى هدية تذكارية وأنت هناك؟"".

أشرق وجه "سالى" بوضوح. فهى الآن تعرف اسمى واسم زوجتى. واستمرت فى استخدام اسمى طوال بقية المحادثة. ولذا عليك باستعمال اسمك لتساعد الآخرين على تذكره؛ فأنت تريد أن يتذكرك من تقوم بإقناعه، أليس كذلك؟ فاستعمل اسم شريكك أو صديقك فى أى موقف جماعى أو اجتماعى.

فهذا شىء لطيف.

الفصل ٥

العلاقات - كيفية عملها وكيفية النجاح فيها

إننى أريدك أن تضع تصورًا لقائمة من ستهنئهم بعيد رأس السنة. فإن كنت شخصًا تقليديًّا، فأنا أعتقد أنك ستجد بهذه القائمة مجموعة من الأشخاص الذين يمكنك وصفهم كـ "أصدقاء مقربين جدًّا". وهم الأصدقاء الذين إذا اتصلت بهم هاتفيًّا لن تحتاج لذكر اسمك؛ بل تبدأ مباشرة فى التحدث. فليست هناك ضرورة للمقدمات؛ فهم أصدقاء مقربون تفضى لهم بأسرارك وتتوجه إليهم، وتعتمد عليهم وتثق فيهم.

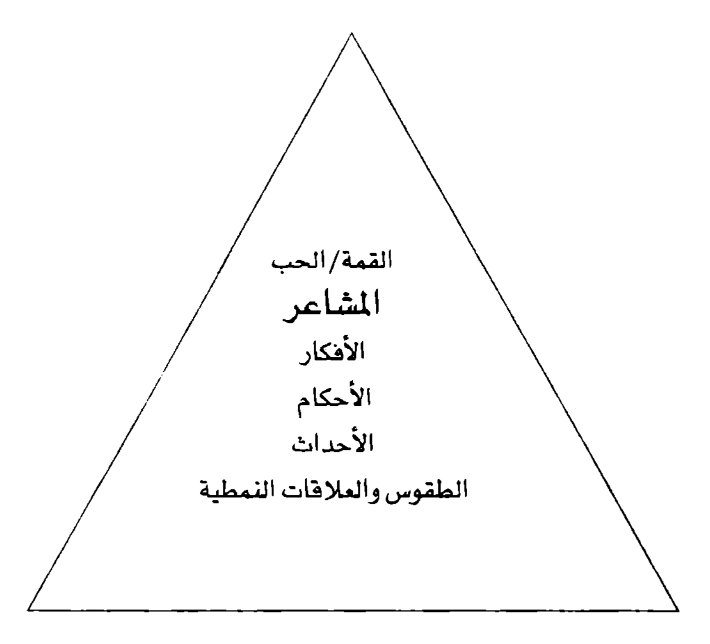
ثم تأتى "الشريحة" التالية من الأصدقاء. وليس بينك وبينهم نفس العلاقة الوثيقة، لكن الأمور بينكم تسير على نحو جيد للغاية، فتقابلون بعضكم فى المناسبات الاجتماعية وتسعدون بمرافقة بعضكم بعضاً. وهؤلاء عددهم أكبر بقليل من عدد الأصدقاء المقربين.

ثم يأتى بعد ذلك الأشخاص الذين تعرفهم وتحبهم لكنك لا تقابلهم كثيراً. ربما تعرفهم ولكنك لا تعرف أسماء أطفالهم. صحيح أنكم أصدقاء، لكنهم ليسوا فى الدائرة الداخلية لعلاقاتك. وهناك عدد كبير منهم؛ فهم جميع الأشخاص الآخرين الموجودين فى قائمتك.

إنه هرم الصداقات (انظر شكل ٥-١ فى الصفحة التالية)، وهذا هو ترتيب درجاتها. وهناك أيضًا الأشخاص الذين تعرفهم لكنك لا تعرفهم فعليًّا على الإطلاق. فعندما تقابلهم، فإنك تناضل من أجل تجاوز "الطقوس الاجتماعية وعبارات الترحيب المطلوبة". "كيف حالك؟". "الطقس جيد"، "هل استغرقت وقتًا طويلًا لتصل إلى هنا؟"، وغيره من الكلام الفارغ. وربما قد لا يكون هؤلاء على قائمة تهانيك بعيد رأس السنة.

هل لديك نفس المعضلة التى تعانى منها الأسر حديثة التكوين، فبمجرد أن تبدأ فى إرسال واستقبال رسائل التهنئة بعيد رأس السنة، فإنك تستمر فى الكتابة بلا نهاية؟

فليست هناك "مراجعة سنوية" لمن نرسل لهم بل يكون الإرسال حسب قاعدة "لقد أرسلوا لنا بطاقات تهنئة ولذا سنرسل لهم". وعلى الرغم من أنك تكون طوال السنة قد كونت علاقات جيدة مع أشخاص آخرين، فإنك لا تهتم بإرسال بطاقة تهنئة إليهم. فيا له من عالم غريب، أليس كذلك؟



شكل ٥ـ ١، هرم الصداقات

لكن قائمة بطاقات التهنئة بعيد رأس السنة توضح كيف تعمل تلك العلاقات. فقد وصل الأصدقاء الموجودون فى قمة الهرم إلى قمته لأن لديكم جميعًا خلفية واهتمامات مشتركة. وفى العادة - وليس دائمًا - يكون هؤلاء الأشخاص مثلك. ولكنك تحبهم. وهذا شىء لطيف.

إننى أتذكر التشهير بالأمير "تشارلز" فى الصحافة عندما وجه إليه سؤال عما إذا كان قد أحب من كانت حينها الليدى "ديانا سبينسر". وقال: "نعم، مهما كان شكله". أعتقد أنه كان يشير إلى الحب وليس إلى "ديانا". والحق أن الحب كلمة غير دقيقة وغير وافية بالغرض، أليس كذلك؟ فهذا مثل قولك إن ما بين اللونين الأسود والأبيض هو الرمادى. ومثل القول بأن الأخضر هو اللون الذى يصف بشكل إجمالى جميع الألوان التى يمكنك

رؤيتها من على قمة "بين واى جينت". هل تعلم أن أهل الإسكيمو لديهم ما يزيد على اثنى عشر مرادفًا لكلمة "ثلج" لأن لديهم القدرة على توضيح الفرق بين هذه المترادفات المختلفة؟ عندما يدخل أحد أبناء الإسكيمو إلى منزله بعد صيده طعام الإفطار وتسأله زوجته: "كيف حال الجو بالخارج؟"، فلن يكون ذا معنى أن يقول: "إنه يبدو مثل الثلج" فهى تريد أن تعرف أى نوع من الثلج لتتمكن من ارتداء النوع المناسب من الأحذية. فتكون الإجابة الأكثر فائدة هى: "هذا ليس يوم ارتداء الحذاء المستدق، يا عزيزتى".

إننى أحب العديد من الأشخاص لكنى لا أحبهم جميعاً على النحو ذاته، ولا حتى النساء منذ أن تخليت عن التفكير فيهن فى أواخر سنوات مراهقتى. إننى حتى لا أحب عضوين مباشرين من عائلتى بذات الطريقة. لكن ليس ثمة كلمات تتيح لى توصيل تلك الأمور بسهولة للآخرين. صحيح أنه كله حب، لكن ثمة اختلافات معقدة.

إن بإمكانك مناقشة المشاعر (دون أن تكون فى حاجة لطويل فترة تعارف) مع الأشخاص الذين تحبهم وتعرفهم جيداً. وليس مناقشة الأفكار، والآراء، ووجهات النظر فحسب، بل ومناقشة مشاعرك حيال أمور معينة أيضاً. فأنت بحاجة لعلاقة أعمق حتى يمكنك الحديث عن شعورك تجاه شىء ما، وكلمة "الشعور" مثل الكلمة "الحب". فإن أردت أن تكون قادرًا على الإقناع بالفعل، فإنى أريدك أن تعتبر أن كلمة "شعور" تماثل تمامًا كلمة "الحب" فى عدم دقتها؛ تمامًا مثل عدم الدقة الذى سيشعر به أهل الإسكيمو إذا استعملت كلمة واحدة للتعبير عن الثلج.

وعبر هذا الكتاب، سأتحدث كثيرًا عن تأسيس حاجة الشخص الآخر. وهى الحاجات العميقة، وشعوره حيال ما تحاول إقناعه بفعله.

فأنا أريد أن أصطحبك لمستوى أعلى من فهم كيفية حدوث الإقناع لتصبح أكثر قدرة عليه. ولتحقيق ذلك فأنت بحاجة إلى فهم شعور الآخرين.

ولأنك، كى تناقش شعور الشخص الذى تقوم بإقناعه تجاه موقف معين، فإنك تكون ملتزمًا بالمنطق، ومناقشة الأحداث ومناقشة ما شاهدته على التلفاز. فأنت فقط تحول المواصفات إلى مميزات. وفى أسوأ الأحوال، فأنت تجرى مجرد حديث عادى ونمطى. ولكن الناس يشترون لأسباب عاطفية.

إن الجزء المنطقى الخاص بالإقناع هو مجرد قمة جبل الجليد الذى نراه جميعاً، ولكن ما يهمنا بالفعل هو الجزء البسيط الذى لا نراه منه. وأنا واثق أنك تعلم الكثير عن جبال الجليد، بحيث تعلم أى الجزءين أهم.

وعندما نأتى لمناقشة كيفية سير عملية البيع والشراء بالفعل سنرى كيف يقلل التخطيط الجيد من الحديث الاعتيادى والنمطى، ويساعد على تسريع العملية، وكذلك جذب انتباه

المشترى. فالناس يهتمون أكثر بمعرفة مدى اهتمامك، قبل الاهتمام بما تعرفه. وسيكون عليك أن تكتشف شعور الشخص الذى تقوم بإقناعه تجاه الموقف. إنك بحاجة للانتقال من قاعدة مثلث العلاقات لتمر من مرحلة العلاقات النمطية السطحية، لتصل إلى ما تستطيع الوصول إليه من مستويات المثلث بأسرع ما يمكنك.

نظرية الورق الشفاف

مؤخرًا كنت أحادث ثانى أبنائى عن أيام طفولته. سألته إن كان يمكنه أن يتذكر تغييرى لحفاضاته، فقال "لا". أو يتذكر مساعدتى له فى ركوب الدراجة؟ فقال "لا"، أو تعليمى له السباحة وذراعاه الصغيرتان قابضتان لأعلى فى حمامات كويى؟ وفى هذه أيضا قال "لا".

واستمرت المحادثة.

بدأت بالتفكير فى أن الحب والعناية والاهتمام والوقت الذى قضيته معه ضاع سدىً. لكنه لم يكن كذلك. فقد رأيته كبيضة بقشرتها الرقيقة داخل صندوق معدنى. كل تصرف طيب فعلته معه، وكل الأشياء التى فعلتها لأجله وأجل إخوته كانت مثل طبقة ورق شفاف أضعها عليه. وبنموه وذهابه إلى الجامعة فى النهاية، كانت طبقة الورق الشفاف الموجودة فى الصندوق كافية لحمايته: تمنحه الثقة وتسمح له بأن يشعر - ويستمر فى الشعور - بأنه قوى.

بالتأكيد، عندما تضع الدجاجة بيضة لا يكون ذلك حدثًا سريعًا أو يحدث بين عشية وضحاها، أليس كذلك؟ فقد كان حدثًا بطيئًا لكن من المؤكد أنه كان حاضنًا للبيضة حتى يحين الوقت المناسب. وكما فطر الله الدجاجة على حضانة بيضها، كان الأمر كذلك بينى وبين ابنى الثانى.

كذلك الحال نفسه مع عميلك المرتقب، وزبونك، ومن تريد إقناعه. إذا كنت فى عمل تبنى فيه علاقات مع عملائك وزبائنك، فتذكر أن أى تصرف طيب يعتبر طبقة أخرى من الورق الشفاف. كل مرة تستمع فيها بانتباه شديد وتتذكر فيها أسماءهم وتستمع بانتباه تام لما يشعرون به بتعاطف صادق، فإنك تضيف طبقات إضافية من الورق الشفاف. وكل مرة لا تفعل فيها ما تقول إنك فاعله، فأنت تضيف أشياء دخيلة بين الطبقات. وكل مرة تقول فيها إنك ترى أنهم على خطأ، فأنت تضيف القليل من الزجاج المكسور.

وهذا ليس بالشىء اللطيف.

وإذا كذبت على الشخص الذى تحاول إقناعه فربما لا يتحسن العمل معه مطلقاً. لأنه

عندما تنهار الثقة، يكون فى بعض الأحيان من الصعب إصلاحها.

بعد تعاقدنا لعمل الإعلانات لعلامته التجارية، سألنى "روجر كوبر" من شركة "إيديال ستاندرد" إن كنا نرغب فى القيام ببعض أعمال العلاقات العامة أثناء لقائنا. وبالطبع وافقنا. وأصر دون مبررات واضحة أنه بحاجة للموافقة أولاً على الحملة الإعلانية، وبينما وافقت راضياً، بدا متحمسًا بشكل زائد فى طلبه. فسألته عن سبب حماسه الزائد وأخبرنى بهذه القصة.

لقد قام بالاستعانة بوكالة شهيرة فى لندن منذ سنوات مضت وأصر على رؤية أى حملة إعلانية صحفية قبل النشر، ووافقت الوكالة على ذلك. ولسوء حظ الوكالة الجديدة، كان لدى مدير التسويق فى شركة "إيديال ستاندرد" – "جينى روستومجى" - ابن يعمل فى المكتب الصحفى الخاص بمجلة Campaign. وكان ابن "جينى" هو من تلقى البيان الصحفى للوكالة والخاص بعملهم مع "إيديال ستاندرد".

وبالطبع اكتشف "روجر" هذا الأمر وكان غاضبًا لأنه لم ير البيان. ثم سمح بعد ذلك للوكالة بأن تأتى إلى مدينة "هول" لحضور الاجتماع الموجز قبل سؤالهم إن كانوا قد أرسلوا بيانًا دون أن يراه. بعد عدد من الفرص للوكالة لتقوم بتنظيف صفحتها. قام هو بإنتاج ونشر البيان المرسل له عبر الفاكس. ثم أنهى العمل مع الوكالة بعد ذلك.

لقد تم كسر حاجز الثقة بشكل لا يمكن إصلاحه وكان فى ذلك نهاية للعلاقة.

النقد البناء

لقد ألقيت محاضرات فى حلقات دراسية ومؤتمرات فى جميع أنحاء العالم. سألت المندوبين إن كانوا قد تعرضوا من قبل لأى "نقد بناء" وأخبرنى أغلبهم أنهم كذلك. فسألتهم أى من الكلمتين تلتقطها آذانهم بشكل أكبر وكيف يشعرون تجاهها. وأخبرنى كل شخص نفس الرواية: يشعرون أنه سيتم نقدهم. توقف. لا يوجد أى شىء بناء فى هذا الأمر!

ولماذا ذلك؟

فى خبرتى الخاصة بتقديم "النقد البناء" وجدت أن هناك ثلاثة أشياء تحدث:

- أولاً: يأخذها الأشخاص على محمل شخصى ولا يحبوننى.
- ثانياً: لا يتفقون معى ويكون رد فعلهم المباشر هو: "لكن..."، "الأمر هو..."، أو يقولون ببساطة: "أنت لا تفهم".
- ثالثاً: يصدرون رد فعل. وعادة لا يكون مباشراً، لكنه يكون كذلك بعد قليل من الوقت.

يتحدثون إلى أصدقائهم ويسألونهم عن رأيهم. وتخيل ماذا؟ فى أغلب الوقت يقدم لهم أصدقاؤهم وجهة النظر التى يبحثون عنها. فإنهم يريدون دليلًا ليدعم وجهة نظرهم ويبدأون فى البحث عنه، وبالطبع يمكنهم العثور عليه مع أصدقائهم.

ونتيجة لذلك، كانت هناك فائدة قليلة أو لم تكن هناك فائدة إطلاقًا - كان هناك الكثير من الخسارة.

إذن كيف تقدم "نقدًا بناء"؟ بوضع طبقات الورق الشفاف أولاً. بإخبار الأشخاص بانتظام ما تعتقد أنهم جيدون فيه - بدون أن تقول "لكن" أو "ومع ذلك".

إذن، متى أتيت لتقديم شىء به الكثير من النقد فستزيد احتمالية تقبلهم للنقد. لذلك قل لنفسك: "كيف يمكننى أن أجعل الشخص الآخر يقول: "الدىّ ضعف هنا؟ وكيف يمكننى تحديد المواطن التى نحتاج إلى النظر إليها؟"". عادة يكون الأمر بهذه البساطة - اسألهم أين يعتقدون أن بمقدورهم التطور والتحسن.

لكنك تحتاج إلى ثقة مبنية مسبقاً. وكيف يمكنك بناء الثقة بغض النظر عن أن تكون صادقًا دائمًا بنسبة مائة فى المائة وتقوم بما تقول إنك ستفعله؟

الانتباه الشديد هو أعلى أشكال الإطراء وهو يساعد على بناء الثقة. فالاستماع الجيد يشير إلى كونك شغوفًا بالشىء. احتاج ابنى الثالث، "سيباستيان"، إلى بعض العمل الرئيسى فى أسنانه يتطلب فترة عمل عليها تصل إلى أربع سنوات. وكنت أصطحبه فى كل الرحلات إلى المستشفى وعادة كنت آخذ معى جريدة لأقرأها وأنا بالخارج. كنت أتناقش أنا و "سيب" عن نظام لوحة أرقام السيارات الذى تم طرحه مؤخراً. سألنى كيف يعمل هذا النظام، بحرفين أولاً ثم رقمين يتبعهما ثلاثة أحرف. لم أكن أعرف، لكن بينما كنت جالساً معه فى حجرة انتظار طبيب الأسنان بالمستشفى المحلى لاحظت مقالاً فى المجلة يفسر لى الرموز الموجودة على اللوحات الجديدة.

"انظر "سيب"، يوجد هنا شرح للرموز الموجودة على اللوحات الجديدة". فقرأنا المقال معاً، ورأينا كيف يعبر كل رقم من الأرقام عن شهرى مارس أو سبتمبر ويعبر الرقم التالى عن السنة. وبشكل ذكى، بتغيير الرقم الخاص بشهرى مارس وسبتمبر كل عشر سنوات؛ فقد كان النظام يتيح إمكانية بقاء اللوحة لخمسين عاماً.

لم يكن هناك غيرى أنا و "سيب" وموظفة الاستقبال فى حجرة الانتظار. وبسماعها مناقشتنا، تدخلت فى الحديث فجأة وقالت: "يقول زوجى إن هذا النظام سيستمر لخمس سنوات فقط". قلت لها: "هذا شىء مثير للاهتمام". وبدأت أشرح لها فى قليل من التفصيل كيفية عمل نظام الأعداد. وفى نهاية خطبتى اللاذعة عن معلوماتى التى عثرت

عليها للتو، أتعلم ما الذى قالته؟

"حسناً، كما قلت، قال زوجى إنها ستبقى لمدة خمس سنوات فقط".

إنها لم تكن تستمع. كان لديها وجهة نظر، رأى (زوجها فى قلب الحدث) وكانت تبحث فقط عن معلومات لدعم وجهة نظرها. إذا أردت أن تكون قادرًا على الإقناع فأنت تحتاج إلى الاستماع بانتباه شديد. عليك أن ترى الأشياء من وجهة نظر الشخص الآخر.

إن ما يفعله أغلب الناس هو إعطاء المعلومات فقط بدون التفكير فى كيفية تلقى المتلقى لهذه المعلومات. إننى أستمع إلى إعلانات إرشادات المرور التى تذاع عبر الراديو. وهم يخبروننا بما يعرفونه بشكل ثابت مثل حادثة فى ملتقى طرق معين واستعمال معرفتهم وإطارهم المرجعى. سيسمع أى شخص يقود سيارته عبر مدينة "ليدز" أشياء مثل "تجنبوا "تشيند بار" لأنه مزدحم للغاية". فأين "تشيند بار" هذا؟ أى شخص يعلم "تشيند بار" ربما عليه تجنبه فى ساعة الذروة. "أسقطت شاحنة حمولتها من الفراولة وأغلقت طريق "وودهيد باس" تماماً. وننصح السائقين باتخاذ طريق بديل لتجنب مربى الفراولة". وذلك ليس بالشىء الجيد للسائقين الذين لا يعلمون أن طريق "وودهيد باس" يبعد خمسة أميال على الكيلو ٦٢٨. وماذا عن اقتراح طريق بديل؟

ومع ذلك، كانت مزحة "المربى" جيدة. فقد فهمت هذا للتو.

قول الأشياء الصحيحة

تعتبر إعلانات إرشادات المرور حالة تقليدية لإخبار الناس بما يريدون إخبارهم به وليس ما يحتاجون إلى معرفته. كم يحدث عادة أن تتلقى رسالة على بريدك الصوتى ويترك لك مرسل الرسالة رقم هاتفه وتجد نفسك تسرع بتشغيل الرسالة لمرتين أخريين لأنك لم تستطع التقاط الرقم من المرة الأولى؟ فى الفنادق، عادة ما تكون قائمة خدمة الغرف مصممة بشكل جميل مع صورة مائية لثمرة الطماطم على الغلاف الأمامى ووصف رائع "السرير الخس"، لكن ما أريد معرفته بالفعل هو رقم الهاتف الذى علىّ الاتصال به للحصول على سرير الخس هذا. وهذا يوجد فقط فى المادة المطبوعة الصغيرة لأن المصمم لا يعجبه منظره. فى بطاقات العمل، لماذا يكون رقم هاتف العميل صغيرًا جدًّا عادة لدرجة أنك تحتاج إلى ارتداء نظارتك لكى تقرأه؟

تستغرق الأفلام المعروضة فى التلفاز وقتًا طويلًا لتخبرنا بأسماء الفنيين مثل اسم مسجل الصوت أو السيدة المسئولة عن غرفة الملابس. وعندما تظهر هذه الأسماء، فهى تظهر على الشاشة بسرعة كبيرة بحيث لا يمكنك قراءتها. وهذا لأنهم لا يتوقعون منا أننا

نرغب فى معرفتها، لكنهم يشعرون بأن عليهم فعل ذلك بطريقة أو بأخرى.

إننى أكره أن أرى شعارات القنوات الفضائية وأنا أشاهد التلفاز: فأنا أريد أن أشاهد البرنامج بدون شىء يذكرنى بشكل دائم أننى أشاهد القناة الجغرافية أو قناة باراماونت أو قناة البالغين. (ملحوظة إلى المحرر: احذف الاسم الأخير). أقصد لماذا يصر رؤساء القناة الخاصة على وضع شعار قناتهم على الشاشة طوال الوقت؟ هذا بالطبع ليس لتحقيق المتعة، أليس كذلك؟ فإنهم يخبروننا بما يريدون أن يخبرونا به وليس ما نريد معرفته.

كم عدد المرات التى اعتدت أنت فيها على إخبار الآخرين بما تريد أنت إخباره لهم وليس ما يريدون هم معرفته؟ باستثناء ملء استمارة عائد الضرائب الخاصة بك، ويا لها من استمارة سيئة.

إذن ما الذى يمكنك القول عنه إنه شىء مقنع وسيساعدك على بناء علاقة تساعدك على تحقيق ما ترغب فيه؟

حسناً، هاك أفضل عشرة أشياء تبدأ بقولها لتضمن أن يحبك أشخاص أكثر ونتيجة لذلك تصبح أكثر قدرة على الإقناع والتأثير:

١ "سأخبرك بما أحبه فيك".

أعتقد أن هذا هو أكثر شىء مقدرة على الإقناع يمكنك قوله إلى أى شخص؛ لكن هذه الجملة بها خلل ما.

فإنك يجب أن تعرف ما الذى ستقوله بعد ذلك. إذا قلتها وقال لك الشخص الذى تتحدث إليه: "وما هو؟"، وأجبت أنت: "لا أعلم، لقد قرأت ذلك فى أحد الكتب"، فلن يجدى الأمر نفعاً.

فيجب أن تعلم ما الذى ستقوله بعد ذلك. ويجب أن تتأكد أيضًا أنك لم تقل شيئًا مثل: "كيف تتجاهل كل هذه الأشياء الرهيبة التى يقولها الناس عنك وتلقى بها وراء ظهرك؟". فهذا ليس بالشىء الجيد.

وبالإضافة إلى كونك تطرى على شخص ما، فأنت تحتاج إلى أن تكون صادقًا ومخلصًا وصريحًا تماماً. كل شخص يريد أن يعلم ما الذى تحبه فيه. فإنهم سيحبونك بشكل أكبر. وإذا أحبوك بشكل أكبر سيكون أمر إقناعهم أسهل عليك كثيراً. كما أن ذلك يساعد فى بناء العلاقات الحقيقية. لكن عليك أن تكون صادقًا فى إطرائك.

٢ "سأخبرك بما أعتقد أنك جيد فيه حقًا".

يعتبر "الكذب لتخرج من أى موقف صعب" مثالاً آخر على كيفية عدم إكمال هذا الخط

الواعد. وفى الواقع، فإنه امتداد للفقرة السابقة ومن الرائع استعمالها عند العمل مع الزملاء. مرة أخرى، سيكون عليك أن تكون صادقاً. إن كان لديك زميل لا تسير أمورك معه كما يفترض أن تسير العلاقات بينكما، تحدث إلى أحد أصدقائه المقربين عما يعجبك فيه وما تعتقد أنه جيد فيه. وكن مخلصًا وصادقًا وصريحاً.

فما الذى سيفعله صديقه المقرب؟ بالطبع سيذهب ويخبره. وهو بدوره سيحبك أكثر وسيساعدك هذا على بناء تلك العلاقة.

وأنا أعتقد أن هذين الشيئين هما أساس تكوين رفقة عظيمة. وتحتاج وجهة النظر التى تنص على أن "الناس هم مقياسك الأعظم" إلى بعض التنبيه. بكل تأكيد فأشخاصك المفضلون هم مقياسك الأعظم؛ لكن ماذا عن الأشخاص الذين تضع أمامهم علامات استفهام؟ هناك حقيقة ثابتة وهى أن جميع الشركات الناجحة التى قابلتها يكون لديها فى الأساس الأشخاص المناسبون – وفى الأماكن المناسبة. فإن كان لديك ذلك وطورتهم واستمررت فى إخبارهم بما هم جيدون فيه، فإنك عادة تكون قد طورت شركة يعمل بها فريق سعيد من الأشخاص أيضاً. أو ليس ذلك ما يرغب جميعنا فيه؟

لذلك:

- أخبر الناس بما تعتقد أنهم جيدون فيه بالفعل؛
- كن مخلصًا؛
- كن أمينًا؛
- كن صادقًا؛
- كن إيثاريًا؛
- كن كريمًا – وأخبر أصدقاءهم أيضاً.

٣ "لماذا تسأل؟".

كانت لدينا سيدة من شرق أوروبا تهتم بأمور التنظيف بالمنزل عندما كان ابنى الأكبر فى "كندا" فى سنة يقضيها بالخارج بعد الانتهاء من دراسته الجامعية. وكانت محادثاتى مع "سينكا" تميل إلى أن تكون قائمة على: "مرحبًا "سينكا". كيف حالك؟"، "أنا بخير "فيل". كيف حالك؟". وبعد ذلك كنت أعد لنفسى كوبًا من القهوة وأعود ثانية إلى مكتبى. وفى أحد الأيام سألتنى عن حال "ديفيد" فى كندا؟" "بخير، شكرًا على سؤالك "سينكا"". "هل هو بأمان؟". "نعم، هو بأمان". "هل أموره على ما يرام؛ ألا توجد لديه أى مشاكل؟". وعندما أجبت بالإثبات فى المرة الخامسة لم أقل لها إلا بعد أن سألت سؤالها الخامس عن

حالة ابنى الصحية: "لماذا تسألين هذه الأسئلة؟".

فبدأت حديثها وكان من الواضح أنها تمنع دموعها من الانهمار وقالت: "لأن ابنى ذهب إلى أمريكا للتو وهذه هى المرة الأولى الذى يبتعد فيها عن المنزل، وأنا قلقة جدًا بشأنه".

لم تكن مهتمة بابنى على أية حال، أليس كذلك؟ كانت مهتمة بابنها. وبشكل طبيعى، قمت بصرفها عن الخدمة. أنا أمزح فقط. لذلك إذا سألك شخص ما نفس السؤال لأكثر من مرة، اسأله عن السبب. وعندئذ ستعرف اهتماماته، وهو الشىء الذى يؤدى بدوره إلى فهم وتعاطف أكبر - وزيادة قدرتك على إقناعه.

٤ "كيف كانت عطلتك؟".

لقد عملت فى بيئة مكتبية لسنوات عديدة. وفى صباح كل يوم اثنين كان معظم زملائى يطلون برؤوسهم عبر الباب ويقولون: "طاب صباحك يا "فيل". هل قضيت عطلة نهاية أسبوع جيدة؟". وعند العودة من الإجازة فى نهاية شهر أغسطس تكون هناك مجموعة من الأشخاص عائدين أيضًا من الإجازة ويقولون: "مرحبًا فيل! هل قضيت إجازة جيدة؟". ودائمًا أجيب على هذه الأسئلة بإجابة: "كانت رائعة، شكرًا لك. كيف كانت عطلتك؟".

أتعلم شيئًا؟ فى كل مرة فعلت فيها ذلك لم يقل أى شخص منهم مطلقاً: "انتظر. لقد سألتك عن عطلتك"، أو "لا، أخبرنى عن عطلتك". الهدف هنا هو أن الناس ليسوا مهتمين بعطلة نهاية الأسبوع خاصتك أو عطلتك أو حالتك الصحية. بل هم مهتمون بعطلتهم؛ لذلك اجعلهم يتحدثون. فهذا الأمر يشكل لديهم إدراكًا عن مدى الاهتمام الذى توليه لهم؛ ويبنى أيضًا التقمص العاطفى معهم. وهذا يعنى أن يحبوك بشكل أكبر، وهو الأمر الذى يقدم لك بدوره فرصة أفضل لتتمكن من إقناع الآخرين.

٥ "يمكننى تفهم الأمر من وجهة نظرك".

ينطوى هذا الأمر على خلل أيضاً. فأحد الأشياء الرئيسية التى يركز عليها هذا الكتاب هو رؤية الأشياء من وجهة نظر الشخص الآخر. وهذا هو تعريف التقمص العاطفى بشكل قابل للجدل. إذا قلت: "أنا أتفق معك"، تكون قد خسرت موقعك. لكن إذا قلت: "لا أتفق معك"، فأنت تخسر التقمص العاطفى. لذلك قولك: "يمكننى تفهم الأمر من وجهة نظرك" يجعل الآخرين يعتقدون أنك تفهم موقفهم. لكن كما قلت فهذا الأمر به خلل ما.

والخلل هو أن جملة: "يمكننى تفهم الأمر من وجهة نظرك". تكون متبوعة بشكل سريع بـ: "لكن ..."، وربما لا تهتم أيضاً. السر هو أن تتبعها دائمًا بـ: "... و ...". اذا كنت

تستعمل دائمًا حرف العطف "و" ، فإنك ستجد نفسك أصبحت أكثر قدرة على استرضاء الشخص الآخر وأكثر قدرة على الإقناع. فما زال بمقدورك توضيح وجهة النظر التى تريدها وسيحبك الشخص الآخر بشكل أكبر وستستمر فى بناء التقمص العاطفى.

وفى الحقيقة، ينبغى أن تتجنب كلمة "لكن" متى أمكنك ذلك - فهى كلمة ملازمة للمواجهة.

كانت الساعة بعد العاشرة صباحًا مباشرة فى يوم شتوى رطب بنيوكاسيل على نهر التاين. كان ابنى "دانيال" أنيقًا وهو يرتدى معطفًا وكوفية مربوطة بأناقة وقبعة رقيقة ـ نعم قبعة رقيقة ـ كان "دانيال" على وشك مغادرة شقته التى بالطابق العلوى حيث كانت لديه محاضرة فى الساعة الحادية عشرة. وأثناء نزوله درجات السلم، رن جرس الباب، لذلك توجه لفتح الباب وهو يرتدى القبعة وحقيبة الظهر على كتفه. وكان الرجل الذى يقف أمام الباب ـ رجل نحيف فى الستينيات من عمره ـ يرتدى ملابس تلائم برودة شمال شرق إنجلترا فى شهر فبراير ومعه خطاب يحمله فى يده، وبطاقة هوية معلقة حول عنقه و ـ بالطبع ـ كان يرتدى قبعة خفيفة من نفس النوع الذى يرتديه ابنى.

أظهر لـ "دانيال" الخطاب المرسل إلى "الآنسة بى. راوسون" وعند هذه النقطة أعلن "دانيال" تقديره للطريقة البارعة التى من الواضح أن زميله فى السكن يخفى بها جنسه الحقيقى. ضحك الرجل الكبير وكان "دانيال" يحاول البقاء هادئًا أثناء ثباته فى مكانه مندهشًا لوجود طابع "سند ترخيص جهاز تلفاز" ملصوقًا بأعلى المظروف.

كان واعيًا قليلًا بحقيقة أن "دانيال" و "بيتر" (التى ذكرناها من قبل "كالآنسة" راوسون) وزملاءهم الثلاثة الآخرين بالسكن قضوا الشهور الستة الأخيرة "يحاولون" شراء رخصة جهاز تلفاز. وبشكل متوقع استفسر الرجل القادم من جهة إصدار سند الترخيص عما إذا كان لديهم جهاز تلفاز أم لا وأجابه "دانيال" مندهشاً: "فى واقع الأمر ليس لدينا تلفاز".

وسارت الأمور هكذا:

"حسناً، أنا متأكد أنك لن تمانع إذا دخلت إلى الشقة لأتأكد من هذه الحقيقة".

"أتعلم شيئاً؟ فى الواقع أنا أفضل ألا تفعل ذلك؛ فالآن ليس وقتًا مناسبًا لذلك".

(كان "دان" يقوم بأفضل ما بوسعه ليقوم بتأثير ما وصفه لى فيما بعد فى نفس اليوم بـ "مظهر لبق ساحر").

قال صديقنا الذى يرتدى القبعة بابتسامة ساخرة: "لن يسير الأمر بهذه الطريقة. فى الأساس إذا رفضت دخولى الآن، سيأتى رجال تنفيذ الأحكام إلى الشقة وسيفحصون هم بطريقتهم".

رد "دانيال": "حسناً، ليس لدينا تلفاز على أى حال لكن إذا كان لدينا واحد فلن يكون هناك أى دليل على وجوده بالغد".

أجاب بدوره: "لا، لا أفترض وجود جهاز تلفاز لديكم، لكن لدينا بالفعل دليل على وجود جهاز لديكم وأنا أسف لأن ذلك قد يعني أن عليكم دفع غرامة قدرها ألف وخمسمائة جنيه إسترليني".

ألف وخمسمائة جنيه إسترليني!

"إذن ما هي الخيارات المتاحة أمامي وشركائي في السكن في هذا الموقف الافتراضي إذا كان لدينا تلفاز؟".

"حسناً، إما أن تدخلني إلى الشقة الآن وأرى تلفازك الافتراضي وأعطيك وثيقة تدفع بموجبها ألفاً وخمسمائة جنيه إسترليني، أو سيأتي رجل تنفيذ الأحكام - وبغض النظر عن وجود تلفاز من عدمه - سيريد الحصول على الغرامة ومقدارها ألف وخمسمائة جنيه إسترليني".

لا يبدو الأمر جيداً.

قال "دان": "قبعة لطيفة".

"إنها لديّ منذ فترة طويلة، يبدو أنها بدأت تعود موضة بين الطلاب مرة أخرى".

"الأمر كذلك. أغلب أصدقائي لديهم مثلها، فهي تبقيك دافئاً وهي تعتبر لطيفة جداً".

(أنا لا أختلق هذا الأمر).

شعر "دانيال" بتوقف في المحادثة لكنه لاحظ أن الرجل يبتسم.

"يجب أن تعلم أمراً أخر - ما الذي يمكنني فعله؟ أنا طالب مسكين - وأنا واثق أنك لا تستمتع بفرض هذه الغرامات عليّ. فبكامل معرفتك عن كيفية عمل سلطات ترخيص التلفاز، أنا واثق أن لديك خياراً أخر..."

ابتسم الرجل الواقف على درجة الباب ونظر إلى "دانيال" الذي توصل إلى الخط رقم ستة الآن:

"إن كنت مكاني وفي موقفي، طالب مسكين - لا يقصد ضرراً لأي أحد - ما الذي كنت ستفعله؟".

توقف ثم قال: "سأتصل بسلطات ترخيص التلفاز الآن وأشترى رخصة تلفاز عبر الهاتف. تتكلف الرخصة مائة وعشرة جنيهات إسترلينية وبذلك ستوفر لنفسك ألفاً وثلاثمائة وتسعين جنيهاً. وسأضع في استمارتي أنني قد وصلت بعد شرائك للرخصة..."

لم يكن بوسع "دانيال" فعل أي شيء غير الضحك وقال: "هذه فكرة رائعة! لديّ بطاقتي الائتمانية في محفظتي – اسمح لي فقط بأن أصعد للأعلى وأمسك بهاتفي".

أجاب وهو يبحث داخل حقيبته: "لا حاجة لذلك، يمكنك استعمال هاتفي".

تحدثوا أكثر عن الفوائد المتعددة للقبعات واستمع "دانيال" باهتمام شديد أثناء سرده لمميزات نوع القبعات التي يرتدونها.

أنهى "دانيال" محادثته مع موظف رخصة التلفاز، وأعاد له هاتفه النقال وصافحه الرجل يدوياً وأخبر الطالب الشاب أن محادثته مثلت له "سعادة حقيقية".

والآن، "الشيء المناسب لمناقشته" هو رقم ستة:

٦ -"لو كنت مكانى، ما الذى ستفعله الآن؟".

بكل تأكيد، أنا لم أختلق كلمة واحدة من ذلك. بكل صدق، ليس لدىّ الذكاء أو التخيل لعمل ذلك ولا لدى - باركه الله - "دان". فقد أخبرنى بما أحبه الرجل فيه. ولم يكن يرى أى مخرج ليخرج من هذا المأزق، وكخيار أخير لم يحتكم فقط إلى طبيعة الرجل الطيبة فقط بل إلى تحليل الشخصية الذى قام به على هذا الشخص.

وهذا خط رائع لتستخدمه عندما يكون هناك شخص غاضب منك للغاية أيضاً. أحد أكثر الأشياء فعالية بشأن هذا الخط هو أنه يجبر الطرف الآخر تقريبًا على رؤية الأمور من منظورك الخاص - ليست هناك حاجة لتخبرهم بما تفكر فيه أو تشعر به أو تتعرض له. بمجرد سماعك هذه الكلمات "ما الذى ستفعله..."، فإنها تطلق قطارًا من الأفكار ربما كان من الصعب إطلاقه. عليك أن تعرف فقط مقدار ما يريدونه منك. فإن ذلك يمكنك من الفهم وبالتالى تدير التوقعات. لقد استخدمت ذلك الأمر عندما عملت فى مجال الإعلان، عندما كنا نرتكب خطأ ويكون العميل غير مسرور. هذه طريقة رائعة ليس فقط لاكتشاف مدى سوء الأشياء لكنها أيضًا عادة ما تجد حلًا لك - نفسك - وتناضل من أجل ذلك.

دائمًا ما تكون الحياة الحقيقية أظرف من النكات، أليس كذلك؟

٧ -"أتساءل إن كان يمكنك مساعدتى؟".

إننا جميعنا نريد أن نشعر بالأهمية. ونريد جميعًا أن ينظر إلينا الآخرون على أننا أشخاص نتمتع بسعة المعرفة. لذلك ابدأ أى طلب للمعلومات بـ: "أتساءل إن كان يمكنك مساعدتى؟"، وبدون أى شك، فإن هذا السؤال ستنتج عنه الإجابة بـ: "نعم".

وهذا لأنك تجعل الشخص الآخر يشعر بالأهمية. كما أنك أيضًا - بطريقة مصغرة - تجعله يشعر بأنه ملزم بمساعدتك لأنه قال إنه سيفعل ذلك. (سنفصل القول فى هذا الموضوع فى الفصل ٢٠).

٨ -"إننى أتفهم شعورك".

سابقًا فى هذا الفصل، تحدثنا عن أهمية تقدير "شعور" الناس تجاه فكرتك أو منتجك أو خدمتك أو عذرك. وخاصة إذا كان لشخص ما اعتراض، فلا يكفى فقط أن تقول إنك تتفهم موقفه. فهذا يساوى تقريبًا قولك إنك تعترف بوجهة نظره.

فإنك تريدهم أن يشعروا بأنك تتفهم شعورهم؛ لذلك استعمل هذا التعبير وأخبر الآخرين أنك تتفهم شعورهم. لكن تأكد أنك تفهم ذلك ولا تقل إنك تتفهم مشاعرهم إذا

لم تكن تتفهمها بالفعل.

ولا تنس أن تخبر الأشخاص الذين تحبهم كثيرًا أنك تعلم كيف يشعرون هم أيضاً.

٩ «هل هناك أشياء أخرى؟».

عندما يواجهنا شخص ما باعتراضات أو أخبار لا نحبها، يكون من السهل جدًّا أن نتجادل بشأن هذه الاعتراضات. وهذا لأننا نريد أن نوفر حلولًا (سنفصل القول فى ذلك فيما بعد)؛ لكن يمكننا العثور على حلول قريبًا جدًّا ونعتقد أننا واجهنا المعارضة فى الوقت الذى مازال فيه الموضوع الرئيسى متروكًا دون حل. يجب أن نجد أساس النزاع. ويجب أن نفهم كيفية شعور شخص ما تجاه الموضوع بكامله. لذلك قبل أن تبدأ فى تقديم الحلول، اسأل إن كانت هناك أشياء أخرى. لأنه إذا كانت هناك أشياء أخرى، يكون ذلك ما يجب عليك معرفته.

١٠ «شكرًا لك على ثقتك فىّ».

فى الفصل ١١ سننظر إلى أهمية بناء الألفة والتقمص العاطفى فى المفاوضات. سنفحص أيضًا مدى أهمية فهم ذلك - بشكل نموذجى - بعد قيامك بالإقناع وبقاء شىء أو شيئين لدى المشترى يقلق بشأنهما. هل "سيدير" ما أقنعته بالقيام به أو بشرائه؟ هل فعل الشىء الصحيح؟ لذلك إذا وضع شخص ما ثقته فيك، يكون قولك "أعلم أن لديك شكوكًا - سأظل دائمًا معك" طريقة رائعة لتحقيق التقمص العاطفى.

فى النهاية، من الرائع أن تفعل بدلاً من أن تقول - وقد يكون ذلك واحدًا من أفضل الأشياء التى تفعلها على الإطلاق.

اطلب من أحد أصدقائك أن يخبرك بأكثر شىء يضايق الآخرين فيك.

قد يتحول ذلك ليصبح أكبر خطوة تأخذها لتكون أكثر قدرة على الإقناع وعيش حياتك بطريقة أكثر تأثيراً. فجميعنا لدينا "أشياء" فى شخصيتنا يجدها الآخرون مزعجة، أو حتى وقحة للغاية ومحبطة. شاهدت بالأمس برنامجًا تليفزيونيًّا عن أحد مشجعى كرة القدم المتعصبين الذى أطلق سراحه للتو. كان لديه مرشد اجتماعى حسن النية يحاول مساعدته فى عملية انتقاله من السجن إلى الحياة المدنية. وكانت المشكلة أن الفتى لم يكن يستطيع النظر فى عين أى شخص. أنا متأكد أنه لم يكن الوحيد الذى يجد ذلك شيئًا محبطاً. لكن ربما لم يخبره أى شخص بذلك. وكانت فرصه فى الحصول على وظيفة ستزيد لو تمكن من النظر إلى أعين من يجرون معه مقابلة الوظيفة بدلًا من أن يعطيهم

الانطباع الدائم عنه بأنه شخصية غامضة لا يمكن الوثوق بها.

الحقيقة هى أننا جميعًا لدينا صفات لا يحبها الآخرون فينا. لذا، اطلب من الأصدقاء الذين تثق فيهم بشدة أن يخبروك بصفاتك التى لا يحبونها فيك. اطلب منهم أن يكونوا صادقين ومخلصين وصرحاء ومتبلدى الحس. اسألهم عن الصفات التى يرونها مزعجة فيك. ولكن قاوم إغراء الإصرار على طلبك بأن تجعلهم يجيبوا عليك، فهذه ليست صفة جيدة.

ثم حاول التوقف عن عمل جميع الأشياء التى تضايقهم.

وأخيرًا بحق، هناك كلمة عن الفرنسيين.

نحن البريطانيين أكثر محافظة من الفرنسيين. فى بعض النواحى يكون من السهل علينا أن نكون أبطأ فى تحقيق الصداقات المقربة. لكن لدى الفرنسيين أشياء أكثر تنظيماً، كما أراها أنا. فأنا أرى أن تبادل القبلات على الهواء كلما قابلوك شىء مثير. إذا فهمت ذلك بشكل صحيح (بناء على الكثير من العوامل مثل السن، ومن يقدمك، والملابس، واللهجات - يمكننى ذكر المزيد ...)، يبدأون "بقبلة هوائية مزدوجة" فى "المراسم والطقوس الاجتماعية" لكن لا يكون هناك أى تلامس. وعندما يبدأون فى التعارف على بعضهم بشكل أفضل، تكون "القبلة الهوائية المزدوجة" متضمنة تلامسًا للوجنتين؛ وبتطور مثلث علاقتهم تتضمن "القبلة الهوائية المزدوجة" التقبيل الفعلى للوجنتين. وبعد ذلك يصبح الأمر ممتعًا بشكل أكبر؛ لأنهم عندما ينتقلون من "مرحلة المشاعر" إلى "مرحلة الذروة" تقترب القبلات على الوجنتين من الفم حتى - بسرعة - تجدهم يتبادلون القبلات على الفم.

وفى قمة كل ذلك هناك معضلة تو / فوا، حيث إن "تو" هى الصيغة المعتادة لـ "أنت" و "فوا" هى الصيغة الأكثر رسمية لها. ويبدو لى أن أكثر الأشخاص الذين يعملون مع بعضهم البعض ينادون بعضهم باستعمال "تى" إلا إذا كان هناك شخص ما أكبر سنا أو غير معروف بالنسبة لهم، فى هذه الحالة يتم استعمال "فوا". وإذا اعتقد أحد الأشخاص أنك أقل سنًا فهم يقولون "فوا" أى أنت. واذا كنت "تو- تو" حتى الآن يعتبر ذلك إهانة حقيقية. إذن ما الذى تقرر قوله من شخص لآخر؟

لنكن عادلين، إن لديهم كلمات أكثر منا بشأن التقبيل - لكن حتى ذلك الأمر غير ملائم تماماً. ألا تعتقد ذلك؟ كما قلنا فى هذا الفصل مسبقاً، "الحب" لديه معان كثيرة وقولك إنك "قبلت" شخصًا ما قد يعنى أشياء مختلفة جدًا بناء على كيفية تفسيرها. وكيف يمكنك التكيف مع ما يسميه الإيطاليون "فقاعة حيوية" تضعها حولك عندما لا تشعر بالراحة عندما تصبح وجوهنا وأجسادنا أكثر قربًا إلى الاخرين؟

كل شخص منا لديه "هالة" من حوله، ونشعر بالراحة فقط مع "دخول" أشخاص معينين (مثل هؤلاء المقربين منا) إلى تلك "الهالة". ادخل إلى الهالة المحيطة بشخص غريب عنك وبذلك ستقلل فرصة إقناعك له.

بالمناسبة، تدعى دراسة المسافات بين الناس باسم "مبحث التدانى". أليس هذا اسمًا رائعاً؟

لنعد ثانية إلى مبادئ الإقناع.

الجزء ٢

الكيفية التى يعمل بها كل من الإقناع والتأثير

الفصل ٦

مبادئ الإقناع

هناك وجهة نظر غير صحيحة ولكن مع ذلك واسعة الانتشار بأن عملية البيع والإقناع تعتمد على الكلام. ويدور هذا حول أن تكون "بارعاً". فتلك "اللباقة فى الحديث" هى العنصر الأساسى فى عملية الإقناع.

هوروكس.

على مر السنين قمت بسؤال العديد والعديد من المشترين المتخصصين عن العناصر الأساسية لعملية الإقناع. بمعنى آخر، مَن الشخص *الذى* يقومون بالشراء منه، وما يحبونه بالفعل فى الأشخاص البارعين فى الإقناع؟ وهذا ملخص لذلك البحث. وهذه هى الصفات الأساسية للأشخاص البارعين فى الإقناع من منظور المشترى:

- أنهم يتحلون بالأمانة. (وهذه الصفة تأتى فى المقام الأول، *لأنهم* كانوا يضعونها فى المرتبة الأولى عندما كنت أطلب منهم ترتيب الصفات من حيث الأهمية).
- أنهم يحاولون فهم طبيعة عملى؛ فهم يريدون فهم احتياجاتى؛ وما يحبطنى.
- أنهم يهتمون بشأنى بصدق. فإنهم يبيعون من أجل دوافعى للشراء وليس لدوافعهم فقط.
- أنى أتعلم منهم.
- أنهم يبدون مدى تقديرهم لمدى صعوبة عملى.
- أنهم يرغبون فى مشاركتى ولذلك أحتاجهم كخاصتى.
- أنهم يبدون الاهتمام الدائم بى حتى بعد البيع ويهتمون بمعرفة كيفية سير الأمور معى. فهم لا يهمون بالابتعاد عنى مباشرةً بعد الانتهاء من البيع لى.

أعتقد أن ما سيأتى لاحقًا هو أول ثلاثة مبادئ لعملية الإقناع.

تحديد الاحتياجات العاطفية للشخص الآخر

يعتبر التعبير القائل بأن "الناس يشترون الأشخاص أولاً" تعبيرًا قديمًا وشائعاً. ولن أقدم أى اعتذار لتكرار هذه العبارة هنا. فإنها تبدو كأنها حقيقة فى الحياة السريعة المحمومة لعالم البريد الإلكترونى، والهاتف الجوال، ومؤتمرات الفيديو كما لو لم تكن كذلك من قبل. ومن المحتمل أن يكون صديقنا "إيكليسياستيس" هو الذى قالها. وتذكر، يقوم الناس بشراء الأشخاص الذين يحبونهم، أو على الأقل يتصرفون مثلهم ولديهم نفس القيم. فإن الناس سيحبونك إذا تصرفت مثلهم وقمت بمحاكاة لغة الجسد الخاصة بهم.

وكلما تحدث الناس وأصغيت لهم، زاد حبهم لك. هل سمعت من قبل أى شخص يقول: "إنه شخص ودود ولطيف للغاية إلا أنه ينصت أكثر من اللازم"؟

فالأشخاص البارعون فى الإقناع بفعالية ينصتون أكثر مما يتحدثون.

ولذلك يجب أن يؤمن بك الشخص الذى تحاول إقناعه بصدق. ويجب أن يعتقد أو تعتقد أنك أكثر اهتمامًا بموقفهم مما تبديه ببساطة على طريقتك الخاصة. كما يجب أن يعتقد أو تعتقد أنك ستقوم بأى شىء ضرورى لصالحه أو لصالحها. فبدون الثقة والاعتقاد بأنك ستفعل ما أخبرتهم بأنك ستفعله، فإن جميع الفوائد، أو القيمة المضافة، أو التخفيضات لن تعنى شيئاً. لذا يجب أن تهتم لأمرهم بإخلاص حتى تكون مقنعًا بارعاً.

كما يجب أن تكون أميناً.

فالناس يقومون بالشراء لدوافع عاطفية ويبررون ذلك منطقيًا. فكل ما قمت بشرائه على الإطلاق تكون قد قمت بشرائه لأسباب عاطفية. وهذا يشمل الملابس التى ترتديها الآن، والساعة التى فى معصمك، والسيارة التى تقودها، والمنزل الذى تقطن فيه، والمطعم الذى تناولت فيه إحدى الوجبات مؤخراً، ومنتجات الماركات التى تحتفظ بها فى حجرة المؤن خاصتك وثلاجتك، وكل شىء آخر. وإلا لماذا يوجد ما يزيد على ٢٠ ماركة من زجاجات المياه المعبأة بهذا المعدل فى متاجر المملكة المتحدة؟ لا يمكنك *بالفعل* توضيح الفارق، هل تستطيع ذلك؟

وهذا ما تطلق عليه زوجتى "هوروكس التسوق". وسوف نستكشف فى الفصول التالية مدى أهمية إدراك الحالة النفسية للشراء لأسباب عاطفية. أما الآن، فيعتبر المبدأ الأول لعملية الإقناع هو أنه يجب عليك ألا تحدد فقط احتياجات الشخص الآخر المنطقية ولكن احتياجاته العاطفية أيضاً. فأنت تفعل ذلك بطريقة مماثلة فقط عندما تدخل فى علاقة

عاطفية. وستحظى فقط بهذه العلاقة عندما يحبونك.

إنه مقدار قليل من الجهد، أليس كذلك؟ ولكن لكى تكون محترفاً، فإن ذلك يتطلب بذل جهد مضنٍ، أليس كذلك؟ فالأمر لا يتعلق بما تفعله، ولكن بالطريقة التى تفعله بها. وهذا ما يحقق النتائج، كما صاغه "بانانارما" ذات مرة.

> **إننى أجلس فى طائرة متجهة من روما إلى مانشستر. ويتحدث قائد الطائرة بتلك الطريقة التى تدربوا عليها: التى تتميز بالمودة والحنان، ويسألنا لو كان بإمكاننا "ترك" جرائدنا بينما تقوم مضيفات الطائرة باتخاذ إجراءات الأمان اللازمة لنا. ويفعل الأطباء ذات الأمر أيضاً. فإنهم يطلبون منك أن ترفع ملابسك كما لو أنها ستخفف الألم وتحرج أنت من فعل ذلك. ولا أعتقد أنهم تعلموا أن خلع الملابس ليس السبب فى الإحراج؛ إنه الوقوف هناك بقميص ورابطة عنق ولكن بدون بنطال وهذا جزء من الإحراج. ولكن اللغة مهمة؛ فليس المهم ما تقوله ولكن الطريقة التى تتحدث بها هى التى تنقل للطرف الآخر أنك تهتم لأمره.**

جوهر عملية البيع هو أن تسهل الأمر على الناس للشراء

تستكشف باقى فصول هذا الكتاب هذا المبدأ وتعمل على تطويره. وكشخص جيد فى الإقناع يجب أن تقول لنفسك دائماً: "هل يمكننى جعل هذا أكثر سهولة؟". تقوم معظم المنتجات والخدمات الخاصة بعملائى بحل *المشاكل* التى تواجه المشترى، ولذلك فكلما زاد فهمك واستحوذ عليك تعاطف حقيقى مع مشكلتهم، ازدادت فرص الإقناع لديك - وكلما عملت بشكل أفضل على تخفيف ألم المشترى، أصبح ذلك أفضل بالنسبة لك.

سنورد المزيد عن ذلك لاحقًا أيضاً.

لماذا تظهر التعليمات الموجودة فى ظهر غلاف الوجبات الجاهزة فى هذا الشكل الصغير؟ يتعرض كبار السن - الذين يملكون المال - إلى فقدان بصرهم، وإذا كان جوهر عملية البيع أن تجعل الأمر أكثر سهولة للناس لاتخاذ القرار بالشراء، فإن جعل الأشياء أكثر سهولة فى *الاستخدام* سوف يزيد من احتمالية الإقبال على شراء المنتج مرارًا وتكراراً. هل يستطيع أى شخص أن يخبرنى لماذا اعتدت طوال السنين الماضية فتح علبة اللبن من الناحية الخطأ لكى تقرأ عبارة "تفتح من الناحية الأخرى"؟ حتى مصانع الأغذية الكبرى مثل "هاينز" لا يوضحون تعليماتهم تمامًا على زجاجات الصلصة. فعبارة *"ترج جيدًا قبل الاستخدام"* قد تعنى ثلاثة أو أربعة أيام قبل الاستخدام!

إننى أحب الطريقة التى يتم بها عرض السلع الجذابة لشرائها بينما ننتظر عند خزينة دفع الحساب فى السوبرماركت. ألا يعد ذلك مثالاً رائعًا لتسهيل اتخاذ القرار

بالشراء على الناس؟ فإن لديك الوقت الذى تريد تضييعه، والرغبة فى عمل شىء ما، وسلة تسوق مفتوحة. ولكنى أشعر أن العديد من تجار التجزئة يضيعون فرصًا جمة من هذه الطبيعة. عندما أقوم بشراء حذاء، فهل ما أفعله هو أنى أتفحص الأشياء الأخرى عندما يذهب المساعد لإحضار المقاس المناسب لتجربته؟ ألا ينبغى أن ألقى نظرة على السلع الأخرى التى قد تثير اهتمامى؟

كما أننى أشعر بالدهشة عندما أجد غرف الانتظار الخاصة بأطباء الأسنان تحتوى فقط على نسخ قديمة لمجلات *Horse and Hound* أو *Cosmopolitan*. فإن حالتى المزاجية والصحية التى أكون عليها تحتم علىَّ أن أهتم بعناية الأسنان، وحتى الآن يستطيع عدد قليل جدًّا من أطباء الأسنان تهوين الأمر علىّ بشراء فرشاة أسنان، ومعجون أسنان، وخيط تنظيف الأسنان، إلى آخره. فوجود النظارات الشمسية المعروضة لدى إخصائيى البصريات، وأدوات ترفيه الصغار فى أقسام ملابس الرجال يمكن الأب من تفحصها برويّة ويسهل عليه اتخاذ قرار الشراء.

بالطبع، يفعل الكثيرون هذا الأمر بطريقة جيدة. ولكن عقلية "هل تريد بعض البطاطس المقلية مع هذا؟" ليست منتشرة تمامًا من خلال الشخص المساعد فى متجر تنظيف الملابس بالبخار (لا يزال مجعداً)، ومتجر الفيديو (الفشار)، وآلة جز العشب (آلة تشذيب الشجيرات)، وهكذا.

لكن، فيما يتصل بكل الخطوط العريضة للفرشاة، هناك جانب آخر للحكاية. أعرف عددًا من النساء اللاتى تتبنين وجهة نظر تقول إن المتاجر التى تبيع مشدات الصدر تثير الحيرة دائماً. فنظريتهم تتمثل فى وجود القليل من المعلومات عن "ما يناسب من" ومن ثم فإن المرأة تأخذ المزيد من مشدات الصدر إلى حجرة تغيير الملابس، ونتيجة لذلك، يتم شراء المزيد منها.

ربما.

كنت أتنزه فى أحد الشوارع فى إحدى المدن المحلية. وكان لدىّ مقابلة لطيفة مع أحد العملاء، وكان معى مقدار وفير من المال فى بطاقتى الائتمانية، وكان يومًا مشمسًا وجميلاً. وقد مررت بمتجر لملابس الرجال ورأيت فى نافذة العرض بذلة ماركة "ساند".

(منذ بضعة شهور كنت ألقى محاضرة فى مؤسسة "فيرست دايركت". واقترب منى فتاتان جذابتان بعد محاضرتى وقدمتا لى تغذية راجعة إيجابية ومشجعة. وبعد ذلك قالتا إن زملاءهما فى المحاضرة السابقة التى ألقيتها "كانوا محقين بخصوص البذلة". فطلبت منهما التوضيح فأخبرتانى أن زملاءهما كانوا يرون أننى كنت أرتدى بذلة جميلة. لقد أصبحت مشهوراً، على ما يبدو، بـ"الرجل صاحب البذلة"، وقد كانت ماركة "ساند". لذا، فأنا أحب هذه الماركة. فالسيدات الشابات الجذابات الذكيات يعتقدن أننى أبدو أنيقًا عندما أرتدى بذلة ماركة "ساند"، لذلك عندما كنت أتنزه فى المتجر ورأيت بذلة من تلك الماركة فى نافذة العرض، تأكدت أننى أحمل معى بطاقتى الائتمانية ودخلت المتجر. لا يأتى المتسوّقون أكثر تشوقًا من هذا).

اقتربت من موظف المبيعات - الذى اتضح أنه مالك المتجر، وسألنى إن كان بإمكانه مساعدتى فأجبت بأننى لاحظت أن لديه بذلة ماركة "ساند" فى نافذة العرض، وسألته إن كان لديه نفس البذلة باللون الأزرق الداكن أو الأسود ويناسب مقاسى. فأجاب بأن لديه طلبى، والتقط واحدة من على الشماعة ووضعها على الطاولة.

يعد هذا أمرًا مشجعاً. ولكنه استمر فى عمل شىء مدهش. حيث قال: "ليس لدىّ ما أقوله عن ماركة ساند لكن..." وواصل إخبارى عن طريقة تفصيل وتصميم ماركة أخرى تعد أفضل من ماركة "ساند". وأخبرنى بما يعرفه عن تلك الماركة الأخرى، فيما يتعلق بمكان صناعتها ونوعية القماش. والتقط بذلة من على الشماعة ووضعها فوق "بذلتى".

"بذلتى"!

لماذا؟ فأنا أود شراء بذلة من ماركة "ساند"! لماذا لم يوجه لى أية أسئلة؟ لماذا لم يسألنى عما يعجبنى فى بذلة ساند ولماذا انفعلت بهذه الطريقة؟ لماذا يرغب فى تعليمى؟ لماذا لم يسهل أمر الشراء علىّ؟

فغادرت المتجر وأنا الآن أتطلع إلى تاجر التجزئة الذى لا يبيع فقط بذلة من ماركة "ساند" ولكنه سيجعلنى أشترى واحدة؛ التاجر الذى لا يرغب ببساطة فى إخبارى بما يعرفه.

ما النصيحة المتعلقة بهذا الموضوع؟ اجعل الأمر مناسبًا لمشتريك بقدر الإمكان لتحثه على الشراء. حيث لا تكون هناك اعتراضات، وأن تكون هناك "موضوعات للمناقشة". فأنت لا تملك "طرازًا أرخص"، ولكن لديك الطراز الذى "قد يناسب ميزانيتك" والذى يعتبر "قيمة ممتازة للمال المدفوع". ولا تطلب من الناس التوقيع على أى عقد، اسألهم فقط إن كانوا يودون "التوقيع على التقرير".

وهكذا.

لا يرغب الناس فى الماركات الرخيصة ولكنهم يرغبون فى رخص الماركات

أو لصياغتها بطريقة أخرى: "بع القيمة وليس السعر".

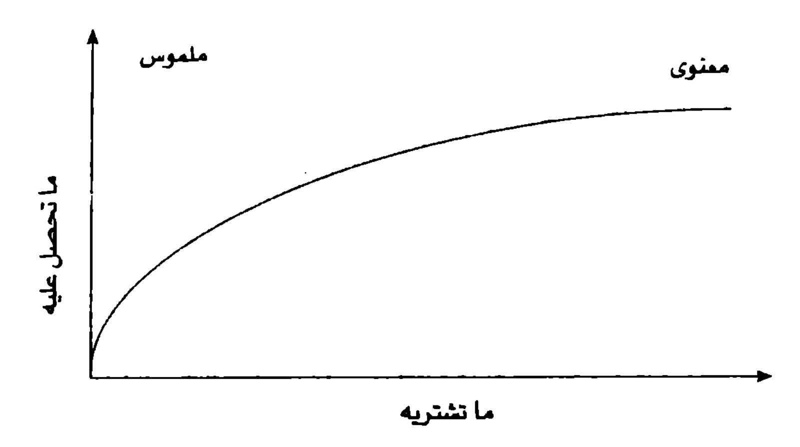
يريد الناس القيمة. وليس بالضرورة أن تعنى كلمة "رخيص" هذا المعنى، أليس كذلك؟ فإنها تحمل معها الدلالات التى تفيد "جودة رديئة". إذن ما "القيمة"؟ القيمة هى الجودة مقسومة على السعر. وأقصد بالجودة هنا الجودة *المدركة*.

هل تتذكر "آلان فيش" وأقراص الأسبرين لمداواة الأجزاء المختلفة من الجسد؟ إننى أريدك أن تتخيل كشكًا لعرض السلع فى أحد المتاجر. حيث يوجد فى أحد أطراف الكشك موز بقيمة ٢٠ جنيهًا للرطل الواحد. ويوجد فى الطرف الآخر من الكشك موز بقيمة ٣٠ جنيهًا للرطل الواحد. وهناك سيدة تستفسر عن السبب فى كلا السعرين. وبالإشارة إلى كل نوعية من الموز يجيب البائع بالكشك تبعًا لذلك قائلاً: "هذا الموز للأشخاص الذين يريدون دفع ٢٠ جنيهًا فى الرطل وذاك للأشخاص الذين يريدون دفع ٣٠ جنيهًا فى الرطل".

أليس ذلك هو الحال فى بعض الأوقات؟ فى الموضة، لا يرغب الرجال والنساء غالبًا فى دفع ما يقل عن ٣٠٠ يورو أو ما يوازيها فى مقابل أى سترة لأنهم يعتقدون أنهم يجب أن يدفعوا هذا المبلغ فى مقابل الجودة التى يرغبون فيها. ولا يهم إذا ما كان ذلك صحيحًا أم لا؛ فهذا هو اعتقادهم. لأن وكالتنا الإعلانية كانت فى مدينة ليدز، كان هناك العديد من العملاء المرتقبين الذين يؤمنون بالاعتقاد القائل إننا لن نكون مبدعين مثل الوكالات الإعلانية فى لندن. وفى إحدى المناسبات كان أحد العملاء مهتمًا بإعطائنا مشروعًا تصميميًا ولكنه أخبرنا أن سعرنا لم يكن مرتفعًا بالقدر الكافى. لقد شعر أنه يجب أن يدفع المزيد!

ولكن ماذا عن القيمة الواضحة عندما تدفع المزيد والمزيد؟ يظهر المنحنى الإدراكى للسعر (الشكل ٦-١) طريقة عمل ذلك. كلما دفعت أكثر، حصلت على القليل من المميزات الملموسة. فالسيارة التى بقيمة ٢٠٠٠٠ يورو تعتبر ذات قيمة مضاعفة للسيارة التى بقيمة ١٠٠٠٠ يورو - لكن السيارة التى بقيمة ١٠٠٠٠٠ يورو لا يمكن إطلاقًا أن تكون أفضل منها بعشرة أضعاف، أليس كذلك؟ حسناً، لا يمكن أن يكون ذلك منطقيًا، ولكننا لا نقوم بالشراء بطريقة منطقية. ستكون المزايا أكثر معنوية فحسب. فهم يصبحون أكثر اهتمامًا بالصورة، والمظهر، والأنا، والفائدة المدركة. كم أحب المصطلح الذى قدمته "ستيلا أرتويز" بأنه "الغلاء بطريقة مناسبة".

تنضل!



الشكل ٦-١ المنحنى الإدراكى للسعر

إننى أجلس فى أحد فنادق ريتشموند، بمدينة سورى. حسناً، سأقول "فندقاً". فإنه عبارة عن حانة قذرة، وقديمة وبدون ماء ساخن ولا يوجد به مربى المرمالاد. ولا يمكن رؤية مقاعد الحانة فى ضوء المساء، وتراها فى ضوء النهار البارد، أسوأ من المقاعد البالية. حيث لا يبدى مالكها أى اهتمام بها وكنت سأهم على تركها.

لكنها رخيصة.

وقد مكثت فى الأسبوع الماضى فقط بفندق "بينهيل بارك" و "كانترى كلوب"، فى مدينة سورى أيضاً. حيث لا تبدو الفنادق على أفضل حال. وكان المدير "دانى بيكوريلى" يدير باخرة رائعة بجهدٍ متواصل وكان مهتمًا بالتفاصيل.

كما أنها غالية.

عن جدارة حقًا.

لكن، بمعدل ١٥٠ يورو فى الليلة، ألا تعد أفضل عشر مرات من الفندق الذى على قارعة الطريق؟ حسناً، نعم إنها كذلك وليست كذلك أيضاً. وبالنظر فى ذلك بطريقة منطقية، كان كل فندق يوفر لى سريرًا نظيفاً، ومشروبًا بارداً، ووجبة ساخنة، واتصالاً هاتفيًا لإيقاظى فى الصباح. ولكنى على الأصح كنت سأدفع فرق السعر. فالمزايا موجودة ولكنها معنوية. فإنها تتعلق بالموقف والاهتمام بالتفاصيل. كما أنها تتناول الاهتمام.

قد تظهر الزهور مدى اهتمامك. إذا كنت مسئولاً عن أحد المكاتب، وتقتنى زهورًا نضرة فى حجرة الاستقبال، فإن تلك الزهور ستقول الكثير عن المؤسسة.

إذا كنت مسئولاً عن منفذ للبيع بالتجزئة أو فندق، تأكد أن كل زائر أو نزيل يعبر عن شكره بأسرع ما يمكن. فالانتظار يبدو قصيرًا عندما يدرك عملاؤك أنك تفهمهم. ويعتبر

الانتظار أسهل عندما يتحدث إليهم أى شخص.

لقد لاحظت فى شركة "هارودز" أن موظفى الأمن والأشخاص الذين ينقلون الصناديق من مكان إلى آخر يستخدمون معطرًا بعد الحلاقة. كان بإمكان العاملين بالمبنى أن يكونوا غير سعداء، ويظهر أمر بسيط كهذا؟ أنك فى مؤسسة، حيث يعتقد أى شخص فى ذلك: أى شخص يهتم بالآخرين.

هل تتذكر الانطباعات الأولى؟ إنها تبقى معنا.

إنه يوم السبت، يخطط ابنى الأصغر "سيب" للذهاب إلى أفريقيا غداً؛ حيث يود العناية بالقردة والعمل مع الحيوانات المتوحشة. فاشترى كاميرا رقمية عن طريق الإنترنت بعد عملية بحث دقيقة، لكنها لم تصل فى البريد ولن تصل إليه قبل ميعاد طائرته، لذلك ذهبنا للمدينة ووافقت أن أشترى له كاميرا وأن آخذ الأخرى التى توجد فى مكان ما فى هيئة البريد.

فوجدنا تاجر تجزئة متخصص فى بيع الكاميرات وسألت مالك المتجر إذا كان لديه هذه الكاميرا بتلك المواصفات المعينة. الأخبار الجيدة أنه كان لديه، ولكن الأخبار السيئة أنها بقيمة ٧٠ يورو وتعتبر أغلى من التى اشتراها "سيب" عبر شبكة الإنترنت. فقام "سيب" بإظهار الصفحات المطبوعة من موقع الإنترنت للرجل وسأله إذا ما كان بإمكانه تخفيض السعر.

لم تكن الإجابة فقط بـ "لا"، ولكننا حصلنا على معلومة بأن التكلفة فى المتاجر التى تقطن الشوارع الرئيسية فى المدينة خلاف البيع عبر شبكة الإنترنت.

فتنحيت للخلف ونظرت فى الأمر. لماذا لم يضع تاجر التجزئة الكاميرا فى يده ويسمح له بتجربتها؟ لماذا لم يسأله عن الوقت الذى يحتاجها فيه؟ لماذا لم يتحدث عن المزايا المعنوية مثل الحقيقة بأن صاحب المتجر يمكنه تقديم النصيحة والخلفية المناسبة؟ وحقيقة أن البائع عبر شبكة الإنترنت لا يمكنه توصيلها قبل منتصف الليل؛ جعلت ابنى على استعداد لدفع فارق السعر (بما أنه سيرحل فى الغد) ولكنه يحتاج إلى المبرر المناسب لفرق السعر من خلال المزايا المعنوية.

لقد كان يجب على التاجر أن يحدد حاجات ابنى العاطفية. كما كان يجب عليه تسهيل أمر الشراء عليه. ويتطلب منه هذا الحديث عن القيمة العاطفية وليس فقط عن السعر.

فتركنا المتجر.

لقد أجرينا بعض الأبحاث على مشروب الشعير من ماركة "تيتلى" منذ بضعة أعوام. وقمنا بإجراء مقابلات فى المقاهى الموجودة فى نطاق الضواحى الغنية وقارناها بتلك المقاهى المعروفة بـ "مقاهى مشروب الشعير فى المدينة". وكان أحد الأسئلة الرئيسية، "هل تعرف سعر الباينت من مشروب الشعير؟"، وكان هذا السؤال يوجه للذين يقومون بشراء مقدار الباينت بالفعل وكانت الإجابات مثيرة.

حيث أجاب ما يقل عن ٥٠٪ من الأشخاص الذين يخرجون من المقاهى الغنية بأنهم

يعرفون سعر الباينت، ولكن كان معظمهم يقع فى الخطأ عندما نسألهم عن المبلغ. فى حين أن ٩٠٪ من زبائن المقاهى الشعبية قالوا إنهم يعرفون السعر، وتفاجأ معظمهم وكانوا محقين عندما أخبرونا بما قد دفعوه. وأنت تقوم بشراء أكثر من باينت واحد، أليس كذلك؟ حقًا، يتعلق هذا ببعض الرجال على وجه التحديد؛ حيث يعتبرون تجاهل الشريط الخاص بالسعر نوعًا من الرجولة. إنى أتذكر فيلم *The Yellow Rolls_Royce* عندما يهتم قاطع الطريق الأمريكى "باولو مالتيس" بشراء سيارة من أجل القيام بجولة داخل إيطاليا، فى مدينة جنوة، ويسأل تاجر الرولز ـ رويس إذا كان بإمكانه شراء "السيارة الصفراء ماركة رويس ـ رولز"، وقد وافق ذلك ما طلبته السيدة الشابة التى بجواره. وكان مندوب المبيعات مشغولًا ليتدارك أمره عندما قال: "إذا أرادت عزيزتى سيارة رويس ـ رولز صفراء، فإنها ستحصل عليها".

لم يكون السعر مشكلة على الإطلاق، أليس كذلك؟

وكان هناك بحث آخر "التجربة ٦٢٥" والتى أشرت إليها فى الفصل ٢. حيث قمنا بالاستعانة بعدد لا بأس به من الأشخاص على أساس أن لديهم تفضيلًا قويًّا إما لمشروب "جون سميث" أو لمشروب "تيتلى". وطلبنا منهم المشاركة فقط إذا ما كانوا متعصبين للمنتج ويفضلون شرابًا عن الآخر. وقدمنا لكل شخص نصفى كوبين من شراب الشعير وطلبنا منهم أن يخبرونا أى شراب يفضلون، بمعنًى آخر: أى كوب كان هو ماركتهم المفضلة. وكان الكوب "إيه" فى اليسار يحتوى على ماركة تيتلى والكوب "بى" فى اليمين يحتوى على ماركة جون سميث. ومن ثم قمنا بتكرار نفس الشىء ثلاث مرات. لذلك، قدمنا لهم فى المرة الرابعة كوبين من مشروب الشعير وطلبنا منهم أن يأخذوا رشفة من الكوب "إيه" والكوب "بى"، ويقرروا أى ماركة يفضلون. وقد كان الأمر ملتبسًا عليهم فكان الكوب "إيه" يحتوى دائمًا على ماركة "تيتلى" و "بى" على ماركة "جون سميث". وقد أطلق على هذا البحث "التجربة ٦٢٥" لأنهم كانوا يحصلون على كوب فى فرصتين (بمعنى ٠,٥) لكل مرة من إخبارنا أى كوب كان يمثل ماركتهم المفضلة. (٠,٥ × ٠,٥ × ٠,٥ × ٠,٥ = ٠,٦٢٥).

ولم يستطع ما يزيد على ٩٠٪ من الرجال والنساء الذين عبروا عن تعصبهم الشديد لماركة معينة التمييز بين كلتا الماركتين.

وهذه حقيقة.

فهل كان هذا حينئذ سيعمل على تغيير رأيهم فى الماركة التى لا يفضلونها بعد أن أخبرناهم بالنتائج؟ ليس عادةً.

وماذا عن مونت بلانك؟ أنا أتحدث عن قلم الحبر وليس عن جبل. إن سعره مرتفع،

أليس كذلك؟ سيأتى المزيد عن ذلك لاحقاً.

إذا كنت تنوى أن تكون غاليًا فيجب أن تواظب على الغلاء. لذا فإننا يجب أن نبيع القيمة *العاطفية* للمشترى، وليس السعر. كما نحتاج إلى إقناع الشخص بالقيمة العاطفية الراسخة لذلك الشىء وليس مجموع السعر المنطقى. ويعتبر السعر أول الاعتراضات القائمة فى عملية البيع. لذلك سنقوم لاحقًا بفحص الطرق التى نتغلب بها على ذلك من خلال الابتعاد عن الحديث عن السعر والتحدث عن القيمة العاطفية للطرف الآخر.

إننى أجلس مع عائلتى فى خليج جميل على الساحل الجنوبى الشرقى من أسبانيا. لقد غادرنا بريطانيا لقضاء ثلاثة أسابيع ونصف أسبوع من أجل الاسترخاء قدر المستطاع. وقد قضينا يومًا سعيدًا فى فيللتنا على حمام السباحة، وذهبنا إلى المقهى المحلى لتناول الشراب المنعش ولمشاهدة الناس ذهابًا وإيابًا.

وعندما كنا جالسين على طاولة صغيرة، نرتشف من شرابنا وكنا مستمتعين بمشاهدة الأشخاص الذين فى عطلة، أتى زوجان إنجليزيان وجلسا على الطاولة المجاورة لنا. وكان واضحًا أنهما وصلا فى التو من الرحلة الجوية. وكان مستوى صوتهما عاليًا وهذا هو التناقض الذى نشعر به مما يجعلنا مدركين أن هذه هى الحال. وكانت "موم" متوترة. وكانت تتنفس بصعوبة ولكنها كانت تحاول قراءة أحد الكتب. وكان ابنها البالغ من العمر ١٢ عامًا يصيبها بالقلق إزاء حصوله على إجازة وكان يرغب فى اللعب بالكرة.

نظرت "موم" إليه وقالت: "لقد أخبرتك - أننى أشعر بالبرد فقط!".

وقالت ذلك بشىء من الغضب يؤخذ على امرأة فى أوج غضبها. والحقيقة، أنها استغرقت بعض الوقت لتنبسط وتتآلف مع الشمس، والرمال، والبحر. وبنفس الطريقة استغرق منّا هذا بعض الوقت للانشغال بأشياء أخرى. وعندما ذهبنا إلى أحد منافذ البيع بالتجزئة وكان صغيرًا كأنه مدخل لمنطقة مضغوطة، تطلب منا ذلك بعض الوقت حتى نتكيف مع الأشياء المحيطة بنا؛ واضطررنا إلى الهبوط بيسر لكى يلحق عقلنا الباطن بعقلنا الواعى.

فالحالة المزاجية والظروف المحيطة أمران مهمان فى عملية الإقناع.

إن خاصية QTV فى مكاتب البريد لا تجدى معى نفعاً. وعندما تقف فى الطابور يصيبك الشعور بالإحباط بما أن لديك أشياء أخرى تود فعلها. فقد تبدو الظروف مناسبة لتمدنا برسالة جديدة، ولكن حالتنا المزاجية تكون غير مناسبة تماماً. ويعد الجلوس على طاولة الإفطار وقتًا رائعًا لقراءة ظهر علبة الحبوب. وفى الحمام، بصراحة، سنقوم بقراءة أى شىء - والتى من بينها ظهر زجاجة الشامبو إذا ما كان ذلك هو المتاح فقط.

أشكال التحفيز

هيا بنا نختتم هذا الفصل بمبادئ الإقناع عبر التعرض لمسألة الدافع. عادةً ما يكون الناس مندفعين أو منجذبين. حيث يبتعد الناس عن الأشياء التى لا يريدونها أو يندفعون *تجاه* الأشياء التى يحبونها. ويعجزون غالبًا عن معرفة السبب جراء ذلك. ويقوم بعض الناس بشراء بعض الأشياء التى لا يحتاجونها بالمال الذى لم يحصلوا عليه للضغط على الأشخاص الذين لا يحبونهم!

ولا يحتاج الناس دائمًا إلى أسباب للاقتناع. حيث إنهم يحتاجون إلى إشباع عاطفى فحسب. فما يحمل بعض الناس على الشراء هو اعتقادهم بأن هذا سيوفر عليهم بعض الوقت. ولإعادة صياغة هذا الأمر نقول: "إنك تقضى وقتك كله فى جمع المال وتنفق كل أموالك فى توفير الوقت". وفى بعض الأحيان يشترى الناس لرغبتهم فى أن يكونوا معروفين. فلماذا إذن يقوم السوق ببيع بعض الأدوات الشخصية لتكون مربحة للغاية؟ يوجد أحيانًا شخص واقعى يفتخر بملكيته، وأحيانًا يعبر هذا عن حالة من مجاراة الشخص لأقرانه.

ومن الممكن الاحتجاج بأن الناس يتم إقناعهم بفعل الأشياء وشرائها لسبب من أربعة أسباب. فما "الشكل FORM" الذى يقتضيه دافعك؟

يرمز حرف F من كلمة Form للمتعة Fun

أحيانًا ما تقوم بفعل الأشياء للتمتع بفعلها فحسب. وغالبًا تشترى شيئًا ما مصادفة لأنك تحبه ويبدو مناسبًا لك.

يرمز حرف O لكلمة الوجوب Obligation

غالبًا ما نفعل الأشياء لأننا نشعر بوجوب فعلها. (سيأتى المزيد عن ذلك عندما نناقش *الأسباب* النفسية إزاء الطريقة والسبب اللذين يحملان الناس على الشراء).

يرمز حرف R للرفض Rejection أو الهرب Running Away

إننا نقوم بالشراء أحيانًا لأننا نخاف مما سيحدث لو لم نقم بالشراء. على سبيل المثال، منتجات الأمان التى تمكننا من *الشعور* بأننا بمنأى عن اللصوص الذين يسطون على المنازل ليلاً. وأحيانًا نعبر عن الاقتناع لأننا نريد تجنب ألم الانتقاد.

لقد كنت فى نزهة نهرية فى زورق عبر جبال الروكى الكندية مع ابنى الأكبر، وأخذ

القائد السادس للزورق الكندى يحدثنى عن الحافز. وكان يترقب نحظته المواتية. وقد كان غير معروف بالنسبة لى، ومن ثم قال فى الوقت المناسب: "هل ترى تلك العلامة هناك؟"؛ وبالفعل كانت هناك لافتة ضخمة تقول: "١ كيلومتر على الشلال. من فضلك غادر النهر من الضفة التالية". وسألنى إذا كنا قد رأينا الشلال من قبل. وكان ينتابنا شعور مؤكد وضخم بالموت ينتظر كل من يحاول عبور الشلال بالزورق. فقال: "حسناً، إن التيار شديد هنا لذا يجب علينا أن نجدف بسرعة كالمجانين لنضمن عبور الضفة التى على الميمنة". فنظرنا حولنا وأخذنا جميعًا بالتجديف بطريقة لم نعهدها من قبل. فخبطنى على كتفى وصاح بصوت أعلى من ضجيج الماء الجارى السريع: "لقد كان هذا حافزاً".

حسناً، يعد هذا على الأقل أحد أشكال التحفيز. فلا يعد أمرًا مفيدًا أن تركن إلى إحدى الشركات الناجحة والمتطورة. وفى الواقع هناك سبب قوى لبذل الوقت والجهد لضمان عدم *تقليل حافز* الآخرين باستخدام "الرفض" بدون قصد.

بالطبع يرمز حرف M للمال Money

يعد جمع المال أو توفيره حافزًا كبيراً، ولكنه لا يعتبر غالبًا بهذا القدر من الأهمية كما نعتقد.

عندما تناولنا حساب البيع بالتجزئة لشركة "برينتفوردس" خالجتنى فكرة اختبار فعالية الوكالات الإعلانية من خلال استخدامها فى متاجر معينة، لكن ليس للآخرين. ومع الوضع فى الاعتبار حجم المتاجر، والمعدل الأسبوعى للمبيعات ونوع المجال "التصنيف" على أية حال، كان بإمكاننا مضاهاة تلك المتاجر فى مقابل المتاجر الأخرى وتمكنا من مدى نفع الإعلانات فى تلك الحالة. فالمناخ يكون متماثلاً تقريبًا كما هو الحال مع الظروف الاقتصادية ولذا فقد توقعنا أن المتاجر التى تقوم بإعلانات ستتفوق فى النتيجة على تلك المتاجر التى بدون إعلانات. ولكن حفنة من المتاجر كانت دائمًا تناقض هذا الاتجاه. ولكن لماذا؟ هل لأنه كان هناك حافز مالى للمدراء لتخطى المستهدفات الواجبة عليهم؟ فى الحقيقة لا. فما اكتشفناه هو أن المدراء الذين بدون إعلانات كانوا يريدون فقط التفوق فى النتيجة عن المتاجر التى تقوم بإعلانات، ليظهروا أنهم أفضل من نظرائهم فى تلك المتاجر وأن الإدارة الجيدة أفضل من الإعلان الجيد! وماذا عن المال؟ لقد أخبرونى (وقد استغرق منى الأمر بعض الوقت لاكتشاف ما كان يحدث) أنه كان من أجل المتعة فقط...

والآن حان وقت المسمار NAIL.

الفصل ٧

المسمار NAIL

إننى أريدك أن تستحضر فى ذهنك صورة كلب يجلس فى شرفة أحد المنازل: وهى شرفة مبنية على الطراز الأمريكى الذى يستخدم الألواح الخشبية، ويجلس بجوار هذا الكلب سيدة مسنة على كرسيها الهزاز فى الهواء العليل فى المساء. تعيش هذه السيدة بالقرب من مصنع غاز لكنها اعتادت على الأمر. ولكن الكلب كان يعوى بصوت منخفض ورقيق لأنه يشعر ببعض الألم.

ويكمن السبب فى أن هذا الكلب يشعر ببعض الألم لأنه يقف على مسمار، وهو فى الواقع مسمار كبير. ولكنه لا يتحرك، بل إنه مستمر فقط فى العواء.

ألا تشعر بمثل هذا الشعور عندما تحاول أن تقنع أحدًا بوجهة نظرك لكن يبدو أنه لم يقتنع بها؟ فلماذا لم يتقبل فكرتك أو يشترى المنتج أو الخدمة أو العذر الذى تقدمه؟

نفس السبب الذى جعل الكلب لا يتحرك وهو أن المسمار لم يجرحه بما فيه الكفاية.

وبما أنه ليس هناك حافز يدفعه للحركة، فلابد أن تخلق هذا الحافز إما من خلال زيادة حجم الألم أو شرح الفوائد التى سوف تعود عليه إذا انتقل إلى مكان آخر فى الشرفة. ويوجد فى حدائق حيوانات معينة أجهزة للتحكم فى درجة الحرارة مثبتة بشكل خفى داخل حظيرة الحيوان وتقع بالقرب من مناطق المشاهدة المخصصة لزوار الحديقة. ولنفترض أنك تريد الآن الذهاب إلى حديقة الحيوان لترى الأسود والنمور وتريد أن تقترب بقدر الإمكان من الحظيرة دون أن تتعرض للخطر. لذا ففى الأيام شديدة الحرارة يضطر حارس الحديقة إلى أن يقلل من درجة الحرارة فى المنطقة القريبة من الأماكن المخصصة لزوار الحديقة ليجعل الحيوان يجلس بالقرب من المنطقة المخصصة للزوار. ولكن فى الأيام الباردة. هل تستطيع التخمين؟ نعم هذا صحيح، إنهم يرفعون درجة حرارة الحظيرة لكى يقترب الحيوان من المنطقة المخصصة للزوار.

وبنفس النمط تحدث عملية الإقناع. فلابد أن نوجد الحافز ونفهم عقلية الشخص الآخر – وهى الحيوانات فى هذه الحالة. فمثلًا ينبغى ألا تحاول نخس أسد يزن نصف طن بعصا. وفى عالم التجارة فى وقتنا الحالى ينبغى ألا تستخدم ولو عصا كبيرة أيضاً.

فإننا يجب أن نزيد من حجم الألم لدى الكلب أو نوضح أنه من الأفضل أن ينتقل إلى مكان آخر. لذا فكلمة مسمار NAIL لفظة أوائلية وحرف الـ N يرمز إلى كلمة Need أى الحاجة.

حرف N يرمز إلى الحاجة

هل تتذكر ذلك الرجل الذى كان يبحث عن سترة من ماركة "بوس" Boss؟ فسبب حاجته لسترة من هذه الماركة هو اعتقاده بأن هذه العلامة التجارية رائعة وأنها مناسبة له. وإذا سألته عن سبب إعجابه بتلك العلامة التجارية بالذات فإنه بلا شك سيسوق لك العديد من الأسباب المنطقية كتجربته السابقة لها وإعجابه بتفصيل وتصميم السترة وغيرها من الأسباب.

ولكن السبب الرئيسى هنا هو أن لديه ارتباطًا واعتقادًا عاطفيًا بها. فحاجته كانت تتمثل فى شراء سترة من ماركة "بوس" أو من أى ماركة شبيهة للغاية من هذه الماركة ولكن التاجر ضيع أى فرصة لبيع أى سترة له عندما لم يتمكن من تحديد حاجة المشترى ونظامه الاعتقادى. وبالمثل فإن صديقى البائع لم يستوعب وجهة نظرى حول السترة التى من ماركة "ساند" Sand.

لو حدث وأردت شراء منزل، فإنك بلا شك سوف تفكر فى ثلاثة عوامل رئيسية:

- ما شكل المنزل؟
- أين موقعه؟
- كم ثمنه؟

فمن الواضح أنها قد تكون الاحتياجات، بل الاحتياجات الأساسية.

لكن قرار الشراء فى النهاية قرار عاطفى، أليس كذلك؟ فإذا كنت تستطيع أن تتذكر متى اشتريت منزلك، فإنك ستصبح متأثرًا عاطفيًا بهذا الأمر. وفى الحقيقة، إذا كنت أمينًا مع نفسك فإنك سوف تقر بأنك لا تعرف متى وقعت فى حبه.

عندما شاهدنا المنزل الذى نعيش فيها حاليًا (ونعيش فيه منذ عام ١٩٨٧) ، بينما كنا

نتمشى فى المدخل الأمامى للمنزل نظرت إلىّ زوجتى نظرة من أعلى كتفها بطريقة لا يستطيع أحد سوى النساء القيام بها، وكانت عيناها تقولان: "لا تقل شيئًا – سوف نشترى هذا المنزل. إنه ملكنا". ولم نر فقط سوى منظره الأمامى والردهة.

هل تعرف أن النساء لديهن عضلات فى الوجه أكثر مما لدى الرجال؟ فالرجال ليس لديهم نفس قدرة النساء على التعبير بالوجوه!

هل تتذكر قاعدة ٩٥:٥ لصاحبها "جيرالد زالتمان"؟ فقد أشار إلى أننا لا ندرك ما نقوم به فى كثير من الأحيان. فنحن نبرر منطقيًا ونشترى عاطفيًا. وفى الغالب عندما تبدأ فى عملية إقناع الشخص الآخر، فلابد أن "تحدد" احتياجاته، لأنه سوف يبدأ كلامه ببعض الأسباب المنطقية، ولكنه فى الواقع لا يعرف ما يريد. وذلك هو السبب الذى جعلنا نشترى المنزل الذى كلفنا عشرين ألف جنيه زيادة عما كنا نريد أن ندفعه بالفعل، أو السبب الذى جعلنا نشترى سيارة مكشوفة جديدة بمقعدين من طراز "كابورليه" مع أننا فى انتظار قدوم مولود جديد.

وإليك خمسة أشياء لابد أن تعرفها عن العملاء:

١ لا يعرف الناس دائمًا ماذا يريدون.
٢ يشترى الناس دائمًا ما يعجبهم بمجرد رؤيته.
٣ يعرف الناس من يمتلك المال.
٤ فى الغالب يكون ما يعتقده الناس مهمًا فى عملية الشراء مختلفًا عما تعتقد أنه ينبغى أن يكون هو المهم.
٥ هناك بون شاسع بين الرجال والنساء.

لقد كنت مؤخرًا فى زيارة لمتجر "جون لويس" فى "نوتينجهام". وقد تحدثت مع الرجل المسئول عن بيع أجهزة الحواسب المحمولة والحواسب الشخصية. وأخبرنى أنه فى وقت مبكر من صباح ذلك اليوم جاءت طالبة من جامعة "نوتينجهام"، وكانت تبحث عن نوع معين من الحواسب المحمولة.

قالت هذه الفتاة: "فى الواقع لا يستهوينى نوع معين - كل ما أحتاجه هو مجرد حاسب يشغل برنامج Word فلست بحاجة لتشغيل برنامج Excel أو PowerPoint بل أحتاج إلى مجرد شىء يمكننى من كتابة مقالاتى".

ونظرًا لما فهمه. فقد افترض أن السعر كان يمثل أهم شىء بالنسبة لها وعرض عليها

أقل حاسب محمول فى التكلفة وكان سعره ٨٠٠ جنيه إسترلينى، وفى الوقت ذاته كانت الفتاة تنظر إلى حاسب محمول يقدر ثمنه بـ ١٨٠٠ جنيه إسترلينى.

"هل هذا الجهاز يشغل برنامج Word؟" هكذا طرحت هذا السؤال بينما كانت تنظر خلسة إلى الحاسب الأكثر جاذبية.

فرد البائع: "بالتأكيد".

"سأشترى ذلك الحاسب إذن".

لا يمكننى استبداله بهذا الجهاز، أليس كذلك؟

من الواضح أن حاجتها لم تكن تتمثل فى القصة كاملة. فربما كانت تعتقد أن الحاسب المحمول سوف ينقل رسالة معينة عنها إلى أصدقائها، وربما أعجبت فقط بمظهره الخارجى، وربما أرادت أن تظهر للبائع أنها تستطيع شراء أى شىء تريده، وربما هى نفسها لا تعرف، وربما لن تعرف أبداً.

فهذه الفتاة اشترت بعواطفها، وما كان يبدو أنه حاجتها للشراء لا يمثل القصة كاملة.

إذا شئت تخيل معى أنك تبيع صناديق من منتجات معينة ووصلت إلى مرحلة معينة فى عملية الإقناع حيث ستطلب من المشترى أن يتعهد بشراء هذا المنتج.

فلديك علاقة مستمرة بينك وبين المشترى وترغب أن تعزز هذه العلاقة، وبينما تطلب التعهد بشراء المنتج، يسألك المشترى: "هل يمكن أن أتسلم البضاعة فى مطلع الشهر؟".

الآن تستطيع أن تضمن التسليم فى مطلع الشهر. فهل دائمًا تقول "نعم" وتنهى الصفقة؟

قد يكون من السهل أن تفعل ذلك، ولكنى أعتقد أنه من الأفضل ألا تفعل ذلك، وأعتقد أن أفضل شىء يمكن أن تفعله فى مثل هذه الظروف هو أن تقول: "هل يشكل التسليم فى مطلع الشهر أهمية بالنسبة لك؟".

وحينئذ يكون هناك خياران أساسيان. إذا لم يكن مهمًا للغاية بالنسبة للمشترى أن يحصل على البضاعة فى أول الشهر يمكنك أن تحدد التاريخ التقريبى الذى سيتناسب معه ثم تعود إليه بأسرع ما يمكن.

وهكذا لم تخسر شيئاً.

ولكن لنقل إن تسليم البضاعة أول الشهر يعتبر أمرًا ضروريًا بالنسبة للمشترى، أو إن عدم تسليم البضاعة فى أول الشهر سوف يضر بمصلحة المشترى، بل إن لديه مجموعة من العملاء غير السعداء الذين لن يرضوا بعدم تسلم البضائع فى أول الشهر.

لقد عرفت الآن حاجته. وبالطبع فإن معرفة حاجة المشترى تمكنك من بناء علاقة

معه و/أو بيع المزيد من المنتجات. ومن الممكن أن تقول له إنك سوف تفعل كل ما بوسعك لتضمن تسليم البضائع له فى أول الشهر، لكن ذلك سوف يتطلب المزيد من الجهد: حيث قد يتطلب ذلك أكثر من مجرد إدراج البضائع المطلوبة فى أمر البيع الخاص بك. بل إنك ستجعله مديناً لك على ما بذلته من جهد ليتم تسليم البضاعة له فى أول الشهر. أو يمكنك أن تقول: "إن تسليم البضاعة فى أول الشهر ليس مسألة بسيطة. فإنك فى تلك اللحظة ستأخذ ٢٠٠ صندوق فقط من هذا المنتج. ولكن إذا كنت ستأخذ حمولة شاحنة كاملة والتى تبلغ ٢٥٠ صندوقاً. فيمكننى حينئذ أن أضمن لك أن تتم عملية التسليم فى أول الشهر".

وعندما نصل إلى مرحلة التفاوض سنرى أن العنصر الرئيسى هو معرفة حاجة الشخص الآخر وألا تغفل أى شىء قد يكلفك القليل إذا كان مهمًّا جدًّا بالنسبة له، لكنه أقل أهمية بالنسبة لك.

والآن هيا نمثل سيناريو البيع السابق مرة ثانية. انتهيت الآن من الصفقة ويسألك المشترى: "هل يمكن أن أتسلم البضاعة فى أول الشهر؟". لكن فى هذه المرة لن تستطيع أن تؤكد له تسلم البضاعة فى أول الشهر. فماذا ستقول له؟

لقد كنت أندهش دائمًا فى جميع الحلقات النقاشية التى كنت أديرها فى مختلف أنحاء العالم، عندما أطرح هذا السؤال ويقول الناسَ: "أخبره أنك ستفعل ما بوسعك".

"سوف أبذل كل ما بوسعى لتحقيق ذلك!".

استمع!

لن تتمكن من تسلم البضاعة فى أول الشهر.

الحقيقة.

لو قلت له: "سأفعل ما فى وسعى"، فإنك تزيد من توقعات المشترى باستلام البضاعة فى مطلع الشهر. وفى بعض الحالات سيأخذ المشترى هذا الكلام على محمل أنك سوف تسلم له البضاعة فى أول الشهر؛ حيث إنك بهذا الكلام تزيد من توقعاته.

وبالطبع لا تريد فعل ذلك.

لذا لابد أن تقول للمشترى: "هل يشكل استلام البضاعة فى أول الشهر أهمية بالنسبة لك؟".

وللمرة الثانية، يكون هناك خياران أساسيان أمام المشترى. الخيار الأول هو أن يقول أن هذا الأمر لا يشكل أى أهمية. ومن ثم فإنك لا تضطر للرعب وتبدأ فى التفكير بأنك قد خسرت هذه الطلبية! أو يمكنك أن تشرح للمشترى أنك لن تستطيع أن تسلمه البضاعة فى أول الشهر وتشرح له الامكانيات المتاحة وغير المتاحة.

ولكن ماذا عن الخيار الثانى لو كان تسلم البضاعة فى أول الشهر أمرًا مهمًا للغاية حقًا؟ حسنًا وكما قال "توم هانكس" الكلمات التى على ما يبدو قالها "جيم لوفيل" فى فيلم" أبولو ١٣ ": "حسنًا يا "هوستن"، لدينا مشكلة". أنا لا أنكر أن هذا الأمر يعتبر مشكلة كبيرة، لكن متى تُفضل أن نبدأ فى علاج هذه المشكلة؟ الآن، أم بعد أول الشهر عندما تكون حاجة وتوقعات المشترى قد اشتدت؟

وكما أن قيمة أى خدمة تقل مع مرور فترة من الوقت (سنفصل الكلام فى ذلك لاحقًا)، لذا فإن درجة الإحباط والغضب وخيبة الأمل تزداد إذا كان المشترى يتوقع شيئًا وأنت تتوقع شيئًا آخر. وفى النهاية سوف يشعر المشترى كم كان ساذجًا.

هل تتذكر: أن المشترى يريد الأمانة أولًا قبل كل شىء؟

ألست كذلك؟

لذا من الأفضل أن تبدأ الآن على الفور فى تنفيذ مطلب المشترى وتبدأ فى معرفة ما إذا كان ممكنًا أو غير ممكن لتسليم البضاعة بدلًا من خداعه. والسبب فى ذلك ليس لأنه سلوك غير أخلاقى وغير مقبول وغير مهذب فقط بل لأن نصيحتى لك كانت أنه من المهم بناء علاقة مع المشترى.

لذا فإن الإجابة فى هذه الاحتمالات الأربعة المتوقعة لهذا السيناريو أن تكتشف درجة الأهمية: أن تحدد الحقيقة والحاجة العاطفية للشراء. لا تخمن، ولا تضع افتراضات، ولا تنه الصفقة وتضيع الفرصة.

بمعنى آخر، اكتشف المزيد من المعلومات عن حاجة المشترى. فمثلًا أخذت شركات الهاتف الجوال فترة من الزمن لتدرك الإمكانية الحقيقية للرسالة النصية. ونظرًا لأن مستخدمى الهاتف الجوال فى هذه الآونة كانوا أشخاصًا ناضجين، فلم تفهم تلك الشركات مطالب الشباب الذين يبحثون عن وسيلة اتصال سريعة رخيصة وسهلة. ولو كانت هذه الشركات قد قامت بإجراء أبحاثها لروجوا للرسائل النصية منذ سنين قبل أن يكتشفوا السوق الحقيقية.

لذا فإن حرف N فى كلمة Nail يرمز إلى "الاحتياجات" Needs.

والآن حان الوقت للتحدث عن حرف A من كلمة NAIL، والفصل ٨.

الفصل ٨

اطرح الأسئلة وتقبل الإجابات

كنت سألقى خطبة فى إحدى شركات الأدوية بمدينة "كوربى" بمقاطعة "نورث هامبتون شاير". وكان من المفترض أن أبدأ فى تمام الساعة ٩:١٥ صباحًا فى مكتب خدمة العملاء الذى يقع خارج مدينة "كوربى" وكنت أقيم فى فندق "هانتينج لودج" فى مدينة "كوتينجهام" التى تبعد أميالًا قليلة فقط عن مدينة "كوربى". وكان الفندق رائعاً، إلا أنهم لا يبيعون هناك أزرار كم القميص.

الآن، تخيل، وفى أثناء حديثى كنت أرتدى الأزرار المعدنية لكم القميص. وهو الشىء الذى يسميه إخصائيو البرمجة اللغوية العصبية اسم "حافز إيجابى"، وأسميه أنا الوضع الذى يحدث عندما تكون فى حالة مزاجية جيدة.

وفى تمام الساعة الثامنة من صباح ذلك اليوم، اكتشفت أننى لم يكن لدىَّ أى أزرار. فنزلت مسرعًا إلى مكتب الاستقبال بالفندق، وسألت موظف الاستقبال إذا ما كان لديهم أى منها. وكانت الإجابة "لا". وكان أفضل مكان يمكن أن تشترى منه مثل هذه الأمور هو شارع "كوربى". وحينئذ لم أكن متأكدًا إذا كان من الممكن الحصول عليه من هناك، ولكنى متأكد أننى سأتمكن من شراء زوج منها بسهولة شديدة.

فذهبت أولًا إلى مكاتب خدمة العملاء وتركت كل متعلقاتى وأوراقى الخاصة بالندوة فى ذلك اليوم، وفى تمام الساعة التاسعة كنت أمام مركز "كوربى" فى انتظار أن يفتحوا. وبدا من الواضح أن أول وأفضل مكان يمكن أن تشترى منه أزرارًا لكم القميص هو المتجر المحلى ولكن كان لديهم زران فقط. وكان هذان الزران كبيرين ولونهما أرجوانيًّا وعليهما صورة ألفيس بريسلى.

ليست مناسبة.

كان ثانى متجر لملابس الرجال مخصصًا لمن هم دون سن الـ٢٥ ولم يكن يوجد به أى

زر. إذن الساعة الآن التاسعة وسبع دقائق، ومن المفترض أن أبدأ الندوة فى غضون تسع دقائق. ثم ذهبت إلى مكان من الأفضل أن يوصف بأنه "متجر لملابس الرجال المهذبين".

رائع.

بإمكانك أن تتخيل لغة جسدى ونبرة صوتى المندفعة عندما دخلت المتجر ورأيته أزواجًا مختلفة من أزرار كم القميص التى كانت مناسبة تماماً.

فقال البائع: "هل يمكننى أن أساعدك؟".

فقلت له وأنا أشير إلى زرين فضيين لم يكتب عليهما السعر: "نعم، إننى أحتاج إلى زرى كم للقميص، أعتقد أن هذين الزرين مناسبان".

وأعتقد من وجهة نظرى أن حاجتى كانت واضحة. لذا تساءلت فى نفسى موجهًا الكلام للبائع: ماذا ستفعل؟ بعهما لى وساعدنى فى ارتدائهما. فهذا هو الشىء الوحيد المقبول والمعقول الذى ينبغى أن تقوم به.

هل تعرف ماذا فعل؟

قال: "الدىَّ الكثير بالخلف"، واستدار ليجلب المزيد ليريه لى! فقد كان يرغب فى أن يجعلنى أعجب بالتشكيلة كلها، ولكن كل ما كنت أريده هو زرا كم قميص وأغادر المتجر فى أسرع وقت ممكن.

فقلت له: "أعتقد أن هذين الزرين مناسبان، سوف أشتريهما"، فقال: "هل تريد أن أغلفهما كهدية؟".

هدية!

فقد كان من الواضح أننى فى عجلة من أمرى وهو يريد أن يضع الزرين فى صندوق هدايا. فجاء مساعده الصغير فى السن وساعدنى فى ارتدائهما ثم أعطيته ١٠ جنيهات إسترلينية. وعلى الرغم من أننى دفعت أكثر من ثمنهما فإننى كنت سعيدًا للغاية لأننى كنت فى حاجة ماسة إليهما أكثر من أى شخص يذهب لشراء أزرار كم للقميص. وبينما كنت أغادر المحل سمعت ذلك البائع الأكبر سنًا يقول لمساعده الصغير: "يا لهؤلاء الزبائن..."

الشاهد هنا هو أنه لم يتقبل حاجتى لأنه لم يعرفها، كما أنه لم يقبل الإجابة على سؤالى.

فإذا كنت تريد أن تصبح شخصية مقنعة حقًا لابد أن توجه أسئلة وتتقبل الإجابات. فلابد أن تتعاطف مع الشخص الآخر وترى الموقف من وجهة نظره. فبائع الأزرار هذا أراد أن يبيع هذه الأزرار بالطريقة التى كان يريدها وليس بالطريقة التى تتناسب معى فى ذلك الوقت.

فجميعنا يخطئ بإخبار الناس بما نريد أن نقوله لهم وليس ما يريدون أن يعرفوه. ونحن جميعا نخطئ فى استخدام طرق تقليدية مكتسبة بالتقدم أثناء عملية البيع وإقناع الآخرين بدون أن نلقى بالاً لمشاعر الآخرين.

فتوقف عن هذا!

حرف "A" يرمز إلى Ask and Accept "أى اسأل وتقبل الإجابة"

ابدأ فى معرفة احتياجات الآخرين من خلال توجيه الأسئلة وتقبل الإجابات. وتوقف عن إخبار الناس بما تريده وابدأ فى إخبارهم بما يريدون أن يعرفوه.

"حول المواصفات إلى مزايا".

هوروكس.

إذا كنت ترى أن مزايا العرض الذى تقدمه هى كذا وكذا وكذا، فمن غير المحتمل أن يرى الشخص الذى تريد إقناعه نفس المزايا. فهناك احتمال كبير أن يرى هذا الشخص مزايا غير تلك التى تذكرها له.

وقد تحدثنا فى الفصل السادس عن مدى أهمية تسهيل عملية الشراء على الناس، كنتيجة حتمية لهذا لا بد أن يوجه المقنع البارع أسئلة جيدة وينبغى ألا تقصد من وراء ذلك "التباهى" بما تعرفه.

إذا كنت ترغب فى نموذج تتعلم منه توجيه الأسئلة الرائعة، فمن الممكن أن تفعل ما هو أسوأ مما فعله المفتش كولومبو فى المسلسلات التليفزيونية البوليسية القديمة. فقد كان المشتبه بهم يتكلمون بمزيد من الحرية لأنه قلل حراستهم. وأنا لا أقترح أن تلبس مثل كولومبو أو تبدو أحمق أمام المشترى، لكنى أقترح أن تسأله بطريقة مسالمة لتكتشف احتياجاته أو احتياجاتها الحقيقية.

احتجت مؤخراً لصندوق قمامة. ولا أقصد ذلك النوع الذى يصنع من الألياف بل أقصد ذلك الوعاء المعدنى الضخم الذى يوضع فى طريقك وتملؤه بالقمامة أنت وجيرانك، قبل أن يأتى عمال النظافة ويأخذوه ليفرغوه. لذا بحثت فى *دليل الهاتف* عن "صندوق قمامة للإيجار" واتصلت بمتجر يعرض تأجير الصناديق محليًا.

"أريد صندوق قمامة من فضلك".

"لا بد أن تعرف الثمن إذن؟".

"حسناً، نعم". (وقد كان السعر آخر شىء يشغل بالى، لكن هذا ما حدث).

"هناك صناديق بسعر ٥٥ جنيهًا إسترلينيًا + الضريبة، وهناك صناديق بسعر ٧٥ جنيهًا إسترلينيًا +الضريبة، وهناك صناديق بسعر ٩٥ أو ١٣٥ جنيهًا إسترلينيًا".

"وهل هناك ضريبة على ٩٥ أو ١٣٥؟".

"كلا، فإن هذه الأسعار تتضمن الضريبة. فهذه صناديق خاصة بالبنائين".

سألتها: "وما حجم كل صندوق؟"، فلم يكن السعر يشغل بالى، لكن هذه البائعة أخبرتنى بما أرادت أن تخبرنى به وليس ما كنت أريد أن أعرفه.

"الصندوق الذى يبلغ سعره ٥٥ جنيهًا إسترلينيًا حجمه صغير، أما الصندوق الذى يبلغ سعره ٧٥ جنيهًا فحجمه متوسط، أما الصندوق الذى يبلغ سعره ٩٥ جنيهًا فحجمه يصل إلى ست ياردات مكعبة، والصندوق الذى يبلغ سعره ١٣٥ جنيهًا هو صندوق خاص بالبنائين وحجمه يصل إلى ثمانى ياردات مكعبة".

الآن إذا كنت فى مثل الظروف التى كنت أمر بها، فمن المؤكد أنك تتعجب فى هذه المرحلة مما يحدث. ثم طلبت من هذه البائعة أن توضح لى طول وسعة كل صندوق من هذه الصناديق الأربعة.

"ما الذى ستضعه فى هذه الصناديق؟".

أخيراً، بدأت تبحث عن حاجتى.

"لقد وسعنا الطريق الذى بجوار منزلى، وأريد أن أنقل بعض الحجارة والكسر بعيداً".

"أوه، لماذا لم تقل هذا من البداية. إذن أنت تحتاج إلى صندوق أحجار وكسر. الصندوق ذو الحجم الوسط يستوعب ٤ أطنان وسعره ٧٥ جنيهًا إسترلينيًا، والصندوق الصغير يستوعب ٣ أطنان وسعره ٥٥ جنيهًا إسترلينيًا".

ولم أكن أقصد ذلك أيضاً!

ما شكل ذلك الصندوق الذى يستوعب ٤ أطنان من الطوب؟ ليس لدىَّ فكرة. هل أحتاج إلى الصندوق الصغير أم الوسط؟ هل سعر الصندوق الذى يكلف ٧٥ أو ٥٥ جنيهًا عليه ضريبة؟ لا أعلم. (ليس هناك ضريبة على صناديق الكسر والحجارة لكن هناك ضريبة على صناديق الأساس المنزلى، لكن صناديق الأساس ذات السعر المرتفع تتضمن ضريبة).

أما زلت معى أم فقدت الرغبة فى الحياة؟

أتخيل هذه السيدة الآن وهى تخبر عملاءها المرتقبين بما تريد أن تخبرهم به ولا تخبرهم بما يريدون أن يعرفوه بأسلوب مفهوم.

لا يفهم العديد من الناس المعنى المقصود من كلمات مثل ياردة مربعة، طن، صغير،

وسط، وصندوق بنائين وكذلك الأمر بالنسبة لى، فلابد أن نربط بين المعلومات المفهومة والمعلومات الغامضة.

ولتسمح لى بأن أغير سير الحديث قليلًا لأوضح كيف يمكن أن يتعلم الناس الربط بين المعلومات المفهومة والمعلومات الغامضة.

المعلومات المفهومة والمعلومات الغامضة ـ وكيف يتعلم الناس

ذات ليلة كان ابنى الأصغر يقوم بواجبه المنزلى فى المساء فصعدت إليه لأرى إن كنت أستطيع أن أساعده فى شىء. "ماذا تفعل يا "سيب"؟".

فأجابنى قائلاً: "أبحث عن أصغر مقام مشترك".

فقلت له: "ألم تتوصل إليه بعد؟ لقد كانوا يبحثون عنه عندما كنت فى سنك". وكنت أعتقد أنها طريقة مناسبة لأمزح معه، لكن يبدو أنه لم يعتبرها مزحة على الإطلاق.

فالتفت إلىّ وقال: "فى الحقيقة يا أبى هناك شىء تستطيع أن تساعدنى فيه. فى حصة الجغرافيا غدًا لابد أن أشرح العلاقة بين الأرض والشمس والقمر. ولدىَّ عشر دقائق فقط لأشرح لكل الموجودين فى الحجرة الدراسية نظام عمل كل واحد منها ومدى قوة العلاقة بينها، وكم يبعد كل منها عن الآخر".

وقد كان يعرف كل المعلومات التى سأخبرك بها الآن.

تبلغ المسافة بين الأرض والشمس ٩٣٠٠٠٠٠٠ ميل، وتبعد الأرض عن القمر ٢٣٩٠٠٠ ميل، ويبلغ محيط الأرض ٢٥٠٠٠ ميل وقطرها ٨٠٠٠ ميل. أما قطر الشمس فيبلغ ٨٦٥٠٠٠ ميل وقطر القمر يصل إلى ٢١٤٠ ميلًا.

وأخيرًا يدور القمر حول الأرض بسرعة ١٠ أميال فى الثانية، والشمس تدور فى الفضاء بسرعة ١٥٠ ميلًا فى الثانية، وتدور الأرض حول الشمس بسرعة ١٨ ميلًا فى الثانية.

ثمانية عشر ميلًا فى الثانية! وأنت تقف فى الخارج وبالكاد تشعر بنسمة هواء. كيف يحدث ذلك؟!

إذا رجعت الآن إلى ما كان يدور من أفكار فى عقلك اللاواعى عندما كنت أتحدث عن استئجار ذلك الصندوق، بالتأكيد سوف أتقبل سبب تعجبك الآن. فالمعلومات فى حد ذاتها لا تنقل معنى. فماذا يعنى ٢٣٩٠٠٠ ميل؟ لا أعلم. لذا لابد أن تربط تلك المعلومة بمعلومة تعرفها. على سبيل المثال، إذا كنت مسافرًا من إنجلترا إلى نيوزيلاندا سوف تستغرق الرحلة ٢٤ ساعة وسوف تحلق الطائرة تقريبًا بسرعة ٥٠٠ ميل فى الساعة، لذا لتصل إلى القمر الذى يبعد ٢٣٩٠٠٠ ميل باستقلال طائرة بوينج ٧٤٧، سوف تستغرق ما يقرب من ثلاثة أسابيع. الآن بدأت تضع تلك المعلومة مع المعلومات المكتسبة بالتقادم.

حيث بدأت تربط ما بين معلومة غامضة بالنسبة لك (٢٣٩٠٠٠ ميل) مع معلومة تعرفها. يمكنك أن تتخيل كيف سيكون الوضع عندما تظل فى طائرة لمدة ثلاثة أسابيع. فهذا أفظع من أى فيلم رأيته ومن شرب أقوى المشروبات الكحولية.

لكن حدث أن وجدت كرة فى غرفة "سيب" فأخذت مسطرة ثم قستها. ومن حسن حظى أن قطر الكرة كان ٨ بوصات.

وكما ذكرت فإن قطر الأرض ٨٠٠٠ ميل، ثم جعلنا أنفسنا كمقياس.

الآن ١٠٠٠ ميل = بوصة واحدة، لذا يمكننا أن نرسم فى أذهاننا للأرض حجمًا معروفًا - على غرار الكرة. وبنفس الطريقة يمكننا أن نتخيل أن حجم القمر تقريبًا كحجم كرة السلة (التى يبلغ قطرها ٢.١٤ بوصة) والتى تبعد ست ياردات (أى ما يعادل ٢٣٩بوصة).

تخيل ملعب كرة قدم بالحجم الطبيعى، ثم تخيل فى ذهنك كرة قدم على خط المرمى. وكرة تنس خارج صندوق الست ياردات. وتخيل أن الشمس (التى قلنا إنها تبعد ٩٣٠٠٠ بوصة" تبعد ميلًا ونصفًا. وأنت الآن فى موقف سيارات يبعد عن ملعب كرة القدم ميلًا ونصف ميل ويصل ارتفاعه إلى ٢٤ ياردة. يا له من ارتفاع كبيرا وهذا هو أحد الأسباب التى تجعل من الصعب أن تركن سيارتك فى أيام المباريات.

دعنى أطرح عليك مثالًا آخر. تخيل أن الوقت من ميلاد السيد المسيح إلى عام ٢٠٠٠ صار يومًا واحداً. وتخيل أنك كنت نائمًا عندما كانت عقارب الساعة تشير إلى منتصف الليل وهو وقت ميلاد السيد المسيح. وتخيل أن الإمبراطورية الرومانية تفككت قبل أن تستيقظ، ومعركة جاستن وقعت بعد الظهيرة. وتخيل أن الطاعون الذى عرف باسم "الموت الأسود" الذى حدث فى عهد إدوارد الثالث والذى قلل عدد سكان بريطانيا إلى ما لا يزيد على ثلاثة ملايين نسمة حدث عندما كنت تتناول الشاى وتخيل اعتلاء هنرى الثامن للعرش حوالى الساعة السادسة مساء. الشىء المثير فى عملية الربط هذه بين المعلومات المعروفة والمعلومات الغامضة هو أن محرك احتراق الوقود الداخلى لم يكن اخترع حتى آخر ساعة فى ذلك اليوم. وتخيل أنك اشتريت هاتفك المحمول ما بين الساعة العاشرة وحتى الثانية عشرة بل واشتريت الحاسب الآلى المحمول ونظام التصفح عبر القمر الصناعى والعديد من الأشياء الأخرى التى نسلم بأنها لم تكن اخترعت قبل دقائق من منتصف هذا اليوم. بل إن "بيل جيتس" الذى أصبح أغنى رجل فى العالم لم يكن معروفًا قبل خمس عشرة دقيقة من منتصف هذا اليوم.

هل هذا يبدو شيئًا معقولاً بالنسبة لك فى الوقت الحالى؟ بعد أن ربطنا بين معلومات غير معروفة ومعلومات معروفة. وهكذا يحدث التفكير التناظرى. وبنفس الطريقة تكون

المزحة. وفى الغالب يتم تدريب الناس بنفس الطريقة. فدائمًا يستخدم المحاضرون الماهرون هذه التقنية. خذ على سبيل المثال، التفكير التناظرى الشائع فى الربط بين الصخور والأحجار فى وعاء فى وقتنا الحالى على كوكب الأرض. أود أن أقابل ذلك الشخص أو على الأقل أن أعرف من هو صاحب هذه الفكرة. لا تقلق إذا لم تفهم هذه الفكرة، فغموضها جزء منها.

تجد المحاضر الذى يتحدث عن إدارة الوقت، يضع على طاولة مكتبه كيسًا من الرمال وكيسًا من الحصى وبعض الصخور الكبيرة ودلواً. ثم يقوم أحد الطلاب المتحمسين لعمل هذه المهمة، فيبدأ بكيس الرمال ثم الحصى ثم الصخور التى لا يمكن أن تدخل فى الدلو.

ثم يقول المحاضر: "هذا تفكير تناظرى ضعيف لإدارة الوقت. فلو كنت وضعت الصخور أولاً ثم الحصى ثم الرمال، لتمكنت من وضع كل هذه الأشياء فى الدلو. وهكذا تتم إدارة الوقت. فعندما تنجز المهمة الكبرى أولاً، تترك وقتًا كافيًا لإنجاز المهام المتوسطة ثم الصغرى. ولكن إذا قمت بالمهمة الصغرى أولًا ستضيع وقتًا كثيرًا عليها ومن ثم لن تستطيع أن تكمل بقية المهام المتوسطة والكبيرة على نحو مرض. دعنى أوضح لك".

ثم يقوم المحاضر بإعادة ملء الدلو مرة ثانية فيبدأ بالصخور أولا ثم الحصى ثم الرمال ويهز الدلو كلما وضع صنفًا مختلفًا لكى يجعله يدخل فى الإناء. فيقوم أحد الطلاب واقفًا كالأحمق فى نهاية القاعة قائلاً: "لكن يا سيدى، لقد نسيت شيئًا واحداً" وعندئذ يقترب الطالب من الدلو، وهو يحمل معه زجاجة كبيرة من شراب الشمير ثم يفتحها ويسكبها فى الدلو ويقول مبتسماً: "ليس من المهم كم أنت مشغول، المهم أن يكون هناك وقت لتناول شراب منعش".

كلام سليم، لكن أين توقفنا فى حديثنا؟ كنا نقول من الضرورى أن توجه أسئلة وتتقبل الإجابة. لكن إذا كنت تريد أن نفهم كلامك لابد أن ترد بأسلوب مفهوم. وفى مرة من المرات كنت أريد شراء ٥٠٠٠ مظروف وكان هناك نوعان من المظروفات كل واحد بسعر مختلف. لكن أخذ البائع يحدثنى عن سمك الورقة وجودة الصمغ لتغلق المظروف وغيرها من المزايا. لكن تلك المعلومة التى كنت أريد معرفتها لم أستطع الوصول إليها بالتأكيد من خلال الهاتف. حيث كنت بحاجة لمعرفة ما إذا كان فرق القيمة بين سعر المظروفين يستحق. "تخيل المظروف الأرخص سعرًا وكأنه سيارة من طراز رينو كليو، والمظروف الأغلى سعرًا وكأنه أحد سيارات القمة فى الفئة الخامسة من سيارات "بى إم دبليو"".

لقد فهمت الآن.

اربط ما بين المعلومات المعروفة وغير المعروفة. وهنا يكمن السبب فى أننى أستخدم

التشبيه والقصص كثيرًا فى هذا الكتاب.

فهذه وسيلتك لتتمكن من "تحقيق ما تريد"؛ لكى تستطيع أن تربط بين المواقف التى تحدث فى متاجر الملابس الرجالى وفى معارض السيارات وفى متاجر بيع الأدوات المكتبية، وغيرها وتربطها بالمواقف التى تتعرض لها.

لذا حرف A فى كلمة NAIL يرمز إلى "Ask and accept أى اسأل وتقبل الإجابات".

نقاط الضعف فى نظرية المسمار NAIL

كما هو الحال مع كل الألفاظ الأوائلية ، توجد نقاط ضعف.أما بالنسبة لكلمة "NAIL" ، يكمن الضعف فى مرحلة "اسأل وتقبل الإجابة". حيث ستجد أن أول نقطة ضعف تتمحور فى أن الناس فى بعض الأحيان يكذبون. لذا من المهم أن تعرف كيف تكتشف ذلك وكيف تتصرف حيال هذا الأمر؟ وسيلتك الوحيدة لتحقيق ذلك هى استخدام لغة الجسد. فإذا لم تكن لغة الجسد متماشية مع ما يقوله الشخص لابد أن تختبر إجابات هذا الشخص مرة ثانية. ويمكنك أن تفعل ذلك من خلال توجيه أسئلة تكميلية، مثل "هل يمكنك أن تخبرنى بالمزيد عن ذلك؟".

أما نقطة الضعف الأخرى المتعلقة بمرحلة "اسأل وتقبل الإجابة" فهى أنه فى بعض الأحيان يعرف البائع الكثير عن طلبات المشترى أكثر مما يعرفه المشترى نفسه، لكنه لا يعرف التفاصيل كاملة: لذا أود أن أقول للمرة الثانية، من المهم أن تختبر إجابات المشترى من خلال طرح أسئلة كالتالى: "أعتقد أنه سيكون من المفيد لو ألقيت نظرة على نوع آخر من المنتج إذا كنت تبحث عن المنتج وليكن س ص ع؟". وبهذه الطريقة يمكنك أن تعالج بطريقة مهارية قلة معلومات المشترى. ما أقصده من "اسأل وتقبل الإجابة" هو ضرورة أن تتقبل توجهات ومعتقدات وأفكار وآراء المشترى. وليس بالضرورة أن تقبل هذه الإجابات على أنها صادقة أو أنه يعرف ما يفعله.

والآن حان وقت الفصل ٩.

الفصل ٩

المعانى الضمنية والتأثير

عندما عملت فى مجال الإعلانات، صممت بعض الإعلانات لنادى كرة القدم المحلى "ليدز يونايتد"، وكان المدير الإدارى آنذاك هو "بيل فوثيربى" قبل أن يصبح "بيتر ريدسدايل" هو المدير الإدارى ويطبق استراتيجية تسمى "الأنا والبيضة"، وتشير هذه الاستراتيجية إلى أن الرئيس يهتم بذاته فى المقام الأول وهو الأمر الذى يدعمه مؤيدوه، بدون أن يلقى بالاً إلى الوضع الاقتصادى للنادى وبدون أن تكون هناك خطة بديلة فى حالة الطوارئ.

طلب منى "بيل" أن أفحص مبيعات تذاكر الموسم وكيف يمكن أن نزيد من نسبة مبيعات التذاكر. الآن يقتصر شراء تذاكر موسم بطولة الدورى على الجماهير المتحمسين فقط. أى أنك إذا كنت تريد مشاهدة مباراة سوف تحجز مقدمًا من أجل ١٩ مباراة. بمعنى أن تحجز فى شهر يوليو أو أغسطس تذكرة مباراة سوف تشاهدها فى مايو المقبل.

وعلى الرغم من أننى لا أعلم العديد من المنتجات الأخرى التى من الممكن أن يقف الناس فى انتظارها فى طوابير تحت المطر كما يفعل مشجعو كرة القدم لحضور مباريات بطولة الكأس (بل إننى فى الحقيقة لا أعرف أى منتج آخر غير كرة القدم سوف يظل الناس مخلصين له بصورة عمياء بغض النظر عن أداء المنتج)، فمن الواضح أن هناك التزامًا كبيرًا داخل المشجع تجاه لعبة كرة القدم مما يدفعه لأن يحجز مقدمًا سلعة متغيرة.

ولكن ماذا عن هؤلاء المشجعين الذين يريدون أن يشاهدوا بعض المباريات وليس كل المباريات؟ توصلنا إلى فكرة بيع ثلث تذاكر الموسم. حيث قسمنا الـ ١٩ مباراة إلى ثلاثة أجزاء كل جزء مكون من ٦,٦ مناسبات وسبع مباريات. كما قسمنا جاذبية الفرق المشاركة على ثلاثة أجزاء بالتساوى، حتى يصير كل جزء على نفس القدر من الجاذبية، ثم طرحنا للجماهير تذكرة تتضمن ثلث الموسم بثلث السعر. تكلفة أقل والتزام أقل

لكن طمأنا المشجعين أنهم سوف يشاهدون بعض المباريات ويشعرون كما يشعر المشجع الحقيقى. وبمجرد أن يلتزموا بمشاهدة المباريات وهم مفعمون بالأمل، يمكننا أن نستمر فى بيع ثلثى التذكرة ونشجعهم ليشتروا تذكرة موسم كامل.

طريقة ذكية.

وهكذا أحب "بيل" هذه الفكرة واقترح أن نذهب لنقابل "مافيس" فى مكتب حجز التذاكر. تعمل "مافيس" فى مكتب حجز التذاكر منذ بضع سنوات. فهى الشخص الذى عاصر الطوابير التى كانت تقف فى انتظار تذاكر المباريات الكبرى، وكانت هى نفس الشخص الذى وقف فى كشك التذاكر وباع التذاكر لكل الناس بدءًا من أصحاب التذاكر الموسمية إلى الجماهير التى تشترى تذكرة كل مباراة فى حينها.

ثم ذهبت مع زميلى "ريتشارد" لمقابلة "مافيس" وبكل فخر شرحت لها الفكرة، ومن جانبها أصغت إلينا بحرص ثم نظرت إلينا باحتقار.

"أنت لا تفهم، أليس كذلك؟".

فنظرت إليها نظرة تقول: "ماذا تقولين؟".

فقالت وهى تلقى نظرة على شباك التذاكر: "الناس ينتظرون فى طوابير هنا وعينهم على شباك التذاكر، لا تفكر فى ذلك إلا بعد أسبوع. تأتى إلى هنا بخيال "فيلوفاكس" وأفكارك وجداولك عن إدارة الوقت معتقدًا أن كل الناس يعيشون بنفس طريقة تفكيرك، يؤسفنى يا سيدى أن أقول لك إنهم ليسوا كذلك. فهم يعيشون على حد الكفاف وليس لديهم خطط، ولا يرتبون للمهام التى سوف يقومون بها فى الأسبوع القادم. لذا تجدهم يقفون فى طوابير أمام شباك التذاكر".

وبهذه الطريقة رجعت أنا و "ريتشارد" نجر ذيول الخيبة.

وطرحت على "بيل" بعض الأسئلة وتقبلت إجاباته، والآن وجهت إلى "مافيس" بعض الأسئلة وكان لابد أن أقبل إجاباتها، فلم أكتشف حينها *المعانى الضمنية* التى تمثلها الإجابات بالنسبة للشخص الآخر. وهذا هو موضوع الفصل التاسع. *المعانى الضمنية* بالنسبة للشخص الآخر.

أو بالنسبة للناس.

حرف "I" يرمز إلى Implications and Influence أى المعانى الضمنية وتأثيرها

تشترك زوجتى وابنى الثالث "سيبستيان" فى سيارة. وإنما أقول يشتركان فى سيارة، لكن فى الوقت الذى كانت سيارة زوجتى تستوجب التغيير كان "سيب" يتعلم قيادة السيارة.

أليس من الرائع أن تتعلم قيادة السيارة وأنت فى السابعة عشرة من عمرك؟ هل تتذكر شعورك فى أول اختبار حقيقى للحرية؟

على أية حال أعلنت زوجتى أنها سوف تغير سيارتها موديل روفر ٢٥. وخرجنا فى صباح أحد أيام شهر يناير لنختار سيارة من بين الموديلات المختلفة. أصبحنا جميعًا الآن غير متحمسين تجاه السيارات. بل إننا فى الحقيقة لسنا مهتمين بها على الإطلاق. فهناك موديلات مختلفة تناسب كل الأذواق. فيمكن أن أقضى اليوم بالكامل وأنا أفحص الجيتار (بل وقد فعلت ذلك - وكان وقتًا لطيفًا). وقد تقضى المرأة الجميلة يومًا كاملًا تبحث عن ملابس معينة (وقد فعلت ذلك - ولكنها ليست أوقاتًا جميلة) لكى تختار سيارة؟ بصراحة، كنت سأكون سعيدًا لو اشترينا سيارة وعدنا إلى المنزل ولم نستغرق من الوقت سوى المدة التى أستغرقها وأنا أشرب القهوة فى الصباح.

(وعلى الرغم من ذلك، فأنا أحب رائحة السيارة الجديدة، ألا تحبها؟ فيا لها من محفز عاطفى. وعلى حد علمى لا يستطيع أحد أن يعبئها ويصنع منها سائل رش. إنها رائحة تثير العواطف بنفس القدر الذى تثار به عواطفك عندما تحمص رغيف خبز عندما تشترى منزلاً، وكرائحة الثوم والطماطم وأنت على المركب وهو يجتاز بك مدينة نابولى، وكرائحة السجائر والنقانق المشوية الرخيصة عندما تذهب لمشاهدة مباراة كرة قدم كبيرة).

لنعد مرة أخرى إلى قصة السيارة.

وفى أول وكالة سيارات ندخلها، جلست زوجتى على مقعد السائق فى سيارة صغيرة ذات باب خلفى وفعلت ما كان سيفعله أى شخص يجلس فى سيارة جديدة، ألقت نظرة حولها. عم تبحث عندما تلقى نظرة فى المكان حولك؟ لا تعلم، أليس كذلك؟ ففى مثل هذا الموقف لا تعلم الشىء الذى تبحث عنه. فأنت تفعل هذا ببساطة لتقرر ما إذا كان المكان من حولك "يشعرك بالراحة" على المستوى الوجدانى.

وبينما كانت تقوم بذلك، جاء البائع الذى كان يرتدى معطفًا ضخمًا ونظر داخل السيارة من خلال نافذة باب الراكب التى كانت مفتوحة وسأل زوجتى: "ما رأيك سيدتى؟".

فأشارت زوجتى إلى لوحة عداد السيارة وقالت: "إنه ليس مصنوعًا من الخشب".

فنظر إليها البائع بسخرية، بينما خمنت أنها كانت تقصد تلك القطعة المغطاة بطبقة من خشب البلوط التى كانت فى سيارتها "الروفر ٢٥"، ولكن البائع لم يكن حكيماً.

فقال لها: "عذرًا سيدتى، ماذا تقولين؟".

فقالت له مشيرة إلى لوحة عداد السيارة: "إنه ليس مصنوعًا من الخشب، فسيارتى القديمة كان بها لوحة عداد مغطاة بطبقة من الخشب".

فرد عليها البائع بابتسامة خفيفة مصطنعة: "حسنًا سيدتى، يمكننا أن نضع لك بعض الخشب به".

فابتسمت زوجتى فى وجهه ابتسامة المرأة التى لم يستخف بها أحد من قبل وغادرنا المكان. فلم يبد هذا البائع أى تعاطف ولم يحاول التعرف على حاجتها لذا لم يحصل على هذه الصفقة. هذا كان أحد بائعى السيارات الذى لم يهتم بنفس الجانب الذى اهتممنا به فى السيارة.

وفى خلال شرب فنجان قهوة كنا وصلنا إلى وكالة "فولكس فاجن" المحلية. وما أروع البهجة والذوق الذى وجدناه هناك. فبمجرد دخولنا ألقت علينا التحية بائعة شابة تبلغ من العمر ٢٣ عامًا تقريباً. فسألتنا عن الموديل الذى نبحث عنه فقلنا لها نبحث عن سيارة صغيرة ذات باب خلفى "هاتشباك". فقالت لنا إن هناك نوعين بهذه المواصفات يعملان بفعالية وهما سيارة موديل "جولف" وسيارة موديل "بولو". كانت السيارة "جولف" تسير مسافة ٥ آلاف ميل فى السنة لكنها لم تكن الخيار الرئيسى بالنسبة لنا فطلبنا منها أن ترينا السيارة "بولو"؛ ربما من منطلق الرغبة فى الإزعاج أو ربما من منطلق أن زوجتى كانت تبحث عن تلك اللوحة المغطاة بطبقة رقيقة من الخشب التى كانت فى سيارتها "الروفر". جلست زوجتى فى مقعد السائق وقالت للبائعة: "إن لوحة العداد ليست مغطاة بالخشب، سيارتى السابقة كان بها لوحة عداد مغطاة بطبقة من الخشب".

"هل تقصدين لوحة العداد المغطاة بطبقة رقيقة من الخشب الموجودة فى السيارة "الروفر"؟"، فردت "لورا": "نعم إنها تعجبنى". لكن لا يوجد هنا فى شركة "فولكس فاجن" تلك اللوحة المغطاة بخشب البلوط. لقد أظهرت هذه البائعة كل التعاطف الذى فى العالم تجاه زوجتى، لكن تقبل أنك لن تستطيع أن تفعل شيئًا حيال الرفض، أليست هذه حقيقة؟ قد تضطر فى بعض الأحيان إلى أن تعترف بالحقيقة وتبرر أن الخدمة التى تقدمها ليس بها الميزة المطلوبة.

وهكذا استمر الحديث بين زوجتى والبائعة، التى كانت محقة تماماً، وسألت زوجتى عن الموديل الذى تبحث عنه، وما إذا كانت السيارة "بولو" تناسبها مادياً.

ثم قامت البائعة بحركة بارعة حقًا وتوجهت إلىّ بالسؤال: "ما الموديل الذى تفضله؟".

فكانت إجابتى: "الأمان، فأنا أحب زوجتى وولدى البالغ من العمر ١٧ عامًا والشىء الذى يشغلنى فى السيارة التى سوف يقودانها هو عامل الأمان". ثم أضفت: "على الرغم من أنى لن أقودها، لكن لو كان الأمر بيدى لوظفت رجلًا يمشى أمام سيارتهما حاملًا معه راية حمراء لأضمن لهما قيادة آمنة".

فقالت "لورنا": "إنها السيارة الوحيدة التى تقل عن عشرة آلاف جنيه إسترلينى وبها أكياس هوائية جانبية".

استطاعت المراوغة!

لقد حددت المعانى الضمنية بالنسبة لى فى هذه الصفقة وتعرفت على مطلبى. فلم تتحدث عن قوة المكابح، أو مدى سرعة السيارة بدءًا من الصفر حتى الستين. هل يعد هذا تحويل المواصفات إلى مزايا؟ قد يكون الأمر كذلك بالنسبة للشخص الذى يهتم بهذا الأمر ولكن بالنسبة لى لا يعتبر هذا تحويل المواصفات إلى مزايا. وهذا هو السبب فى أن تحويل المواصفات إلى مزايا هو هوروكس.

لذا قلت لها إننا سوف نفكر فى هذا الأمر (سوف تتعرف على كيفية التعامل مع هذا النوع من الاعتراض فى الفصل ١١) ثم رجعنا إلى المنزل لمناقشة بعض الأمور مع "سيب".

فقال "سيب": "هل يمكن أن أشترك فى هذا القرار معكما يا أبى؟". ففى النهاية سوف تكون سيارته. وكنت أرى فى مشاركته المزيد من المادة الكتابية للكتاب الذى كنت أفكر فى إعداده، لذا سمحت له بالاشتراك معًا فى هذا القرار!

وفى اليوم التالى ذهبنا لرؤية "لورنا"، وارتسم على وجهنا إشارة الشراء.

والآن قبل أن نشترى كان من المهم أن نلقى نظرة على السيارات الأخرى، فقد كان من المهم بالنسبة له أن *يحصل* على سيارة أخرى إذا حصلنا على أفضل سعر فى السيارة "بولو". وعندما بدأنا مرحلة التفاوض حول السعر، إذا كان معرض سياراتك هو الوحيد فى المدينة، يمكنك أن تقدم سعرًا أفضل من السعر الذى كنت ستقدمه فى حالة وجود منافسة ضئيلة. سوف تتعرف على المزيد لاحقًا.

قالت "لورنا": "مرحبًا، لابد أنه ابنك"، وأشارت إلى "سيب". ثم قالت: "مرحبا سيد هيسكيث"، وهى تهز يد ابنى البالغ من العمر ١٧ عامًا الذى كان يتعلم قيادة السيارة، والذى ثنى كتفيه بوضوح وانتصب فاردًا أضلاعه. الشاهد هنا هو أنك لن تسمى سيد "هيسكيث" عندما تصل إلى السابعة عشرة من عمرك، أليس كذلك؟ حسناً، إذا لم يكن اسمك "هيسكيث" فأنت لست الشخص المقصود، لكنك تفهم قصدى. لقد كان هذا الكلام لطيفًا بالنسبة له مما جعله يشعر بمزيد من الاعتداد بالنفس.

فسألته عن الموديل الذى يحب أن يلقى نظرة عليه، فاسترجع الحوار الذى دار بيننا، هل يمكنه الآن أن يلقى نظرة على السيارة "بولو"؟

وفعل نفس الشىء المضحك حيث جلس على مقعد السائق ونظر إلى لوحة العداد، لكنه لم يكن يعرف ماذا يفعل أيضًا!

وللمرة الثانية فعلت نفس الحركة البارعة، وسألته عن الشىء الذى يشغل باله فى السيارة.

"هل إطارات السيارة مصنوعة من مادة مختلطة؟".

فنظرت إلىَّ ونظرت إليه ثم بدأنا ننظر إذا ما كانت إطاراتها مصنوعة من مادة مختلطة.

فقالت: "لا... لكن يمكنك أن تتأكد أنها متاحة بسعر إضافى".

استطاعت المراوغة!

ثم حققت خطوة أفضل، فسألت عن الشىء الذى يشغل باله فى السيارة. "هل بها مشغل أسطوانات؟".

فقالت: "لا...لكن هذا الخيار متاح بسعر إضافى".

استطاعت المراوغة!

لقد تعرفت على احتياجاته، ووجهت إليه أسئلة *وتقبلت* إجابة هذه الأسئلة.

تقريبًا أوشكنا على إتمام الصفقة.

زوجتى وابنى وأنا، كل واحد منا لديه مطالب وأولويات مختلفة، كما أن المعانى الضمنية للشراء كانت مختلفة بالنسبة لكل واحد منا. فالمعانى الضمنية بالنسبة لى كانت سعادة وأمان زوجتى وابنى، والمعانى الضمنية بالنسبة لزوجتى كانت رخص السعر وسهولة التشغيل وسهولة الصيانة، وبالنسبة لابنى كانت المعانى الضمنية هى ما يفكر فيه أصدقاؤه.

فعندما تصير فى السابعة عشرة من عمرك، يعتبر هذا المعنى الضمنى بالنسبة لك شيئًا كبيرًا.

وعندما تكون فى صفقة بيع لمجموعة أفراد، كم مرة بعت لمجموعة من الأفراد؟ فى معظم الأحيان.

هل كان لكل واحد منهم مطالب مختلفة؟ نعم.

هل كانت هناك معان ضمنية مختلفة لدى كل واحد مهم بعد عملية البيع؟ نعم.

هل يمكن أن يشتروا جميعًا؟ لا.

هل يمكن أن يؤثروا على عملية البيع، أو هل سيحتاجون إلى الشعور بأن لهم تأثيرًا لكى يعتقدوا بدورهم أنهم مشتركون فى البيع؟ نعم.

وهذا هو ما حدث مع "سيب". هل كان يملك أموالاً؟ لا.

هل يمكن أن يكون له تأثير فى البيع؟ نعم وبقدر كبير.

أعتقد أنه لم يفكر فى الواقع أو يفهم بالكامل ما كان يجول فى ذهنه. وأعتقد أنه

كان يرى أن القرار الذى اتخذناه أنا ووالدته كان رائعاً، إلا أنه أراد أن يلعب دورًا فى هذا القرار. فبالتأكيد لديه حق التصويت ولو كانت فكرة شراء السيارة "بولو" أفزعته فلم أكن لأشتريها. لكنه أراد أن يكون له دور فى عملية الشراء. فالمعانى الضمنية بالنسبة له فيما يتعلق بعدم المشاركة فى عملية الشراء ولو بجزء بسيط (وهو اختيار نوع الإطارات ومشغل الاسطوانات) فى حالة عدم مشاركته كان سيشعر بأنه لا يمتلك هذه السيارة. ولم يكن سيشعر بالفخر، ولم يكن سيشعر بالسعادة كثيرًا، بل إنه ربما كان سيشعر بقليل من الاستياء.

لقد أراد أن يشترك فى الشراء.

وبنفس الطريقة تتم المعاملات فى التجارة. فهناك أشخاص فى قسم المشتريات لديهم سلطة توقيع الشيكات لكنهم لا يشعرون بحاجة لأن يكونوا مؤثرين. لذا يسمح المديرون المتفتحون لعمالهم بأن يشتركوا فى صناعة القرار. فهم يدركون مدى أهمية أن يشعر العاملون لديهم بأنهم مشتركون معهم فى الإدارة. فعندما يشعر العاملون فى الشركة أنهم يمتلكون حرية القرار فمن المحتمل جدًا أن يعملوا على تنفيذه ويستمتعوا بعملهم بشكل أكبر.

وهناك أيضًا الكثير من الأشخاص الذين لديهم نفوذ كبير لكن ليس لهم أدنى تأثير فى القوة الشرائية. الشىء الذى لابد أن تضعه نصب عينيك هو: لابد أن تشرك الأشخاص الذين تحاول أن تقنعهم أثناء البيع إلى شركة أو مجموعة أفراد. فلابد أن يكون لديك القدرة على الشراء بشكل رأسى وقدرة على التأثير بشكل أفقى. كما لابد ألا تتوقف عند معرفة احتياجاتهم من خلال توجيه السؤال إلى كل واحد منهم بل لابد أن تعرف المطالب الضمنية لكل واحد منهم أثناء شراء الخدمة أو المنتج أو الفكرة أو العذر الذى تقدمه.

ما العواقب بالنسبة لبائع تكنولوجيا المعلومات إذا سارت الأمور بشكل خاطئ؟

ما العواقب بالنسبة لمدير التوظيف إذا لم تكن الشروط صحيحة؟

ما النتائج المترتبة على الصفقة ككل إذا استبعدت المدير التنفيذى والمساعد الشخصى؟

لابد أن تعرف المعانى الضمنية بالنسبة للشخص الآخر؟

لقد عملت محاسبًا لفترة وجيزة فى وكالة "والاس أرنولد"، وهى إحدى الشركات التى تنظم رحلات بالأتوبيس وتقدم رحلات الأتوبيس للأشخاص ذوى الفئات العمرية المتقدمة سنيًا. والدى كان فى السبعين من عمره ولم يشترك فى رحلة كهذه، لأنهم كانوا يشترطون الفئات العمرية المتقدمة فى السن.

وقد أراد الفريق الإبداعى بالوكالة أن يظهر براعته الفائقة من خلال استخدام صورة

رائعة لمرتفعات اسكتلندا (ليس هناك خطأ فى ذلك)، لكن كانت هناك حاجة لاستخدام كوبون ضخم لكى يستجيب الزبائن بقوة لشكل الإعلان.

ولم يغير الفريق الإبداعى حجم الكوبون على الرغم من أن "جوردون دورانز" - أحد الزبائن - كان يخبر الوكالة دائمًا بضرورة تكبير حجم الكوبون.

فنظرًا لأن سوقك يستهدف كبار السن، فهناك احتمال كبير أن يعانى زبائنكم من مشاكل فى النظر ورعشة فى اليد ولذا قد يجدون مشكلة فى الكتابة فى المساحات الصغيرة. وفى إحدى المرات دعونا مجموعة من كبار السن فى أواخر السبعين من عمرهم إلى الوكالة ليلقوا نظرة على العمل الإبداعى، وهنا فقط أدرك الفريق الإبداعى مدى الصعوبات التى يواجهها من هم فى السبعين عند ملء البيانات بالكوبون، والذى نجحنا فى النهاية فى جعله أكبر فى الإعلان.

وكانت النتيجة زيادة فى عدد الزبائن.

وذلك نتيجة لفهم المطالب الضمنية لدى الشخص الآخر.

تهتم الإدارة العليا بعائدات ما يسمى فى بعض الأحيان "بيع تذكرة كبيرة". فهم يريدون المعرفة ويريدون التحسينات والتى بالتأكيد تتطلب مزيدًا من المال. فلابد أن تتحدث بلغة الأرقام عندما تذهب إلى المسئول الكبير.

يهتم رؤساء الأقسام عادة بإيجاد حلول للمشاكل. وأحيانًا لتسهل عليهم حياتهم. فى بعض الأحيان لا يريدون أفضل سعر، (ولكن لابد أن يظهر عليهم أنهم يسعون للحصول على أفضل سعر) ويهتم العمال بوقت الراحة وتخفيف وطأة العمل وغيره.

أردت دائما شراء قلم ماركة "مونت بلانك". ذلك القلم الضخم.

شراء مثل هذا القلم مثير للعواطف مثل أى عملية شراء أخرى. لكنى لم أستطع أن أقتنع نفسى بشراء مثل هذا القلم ودفع مبلغ يعد بصراحة، كمية طائلة من الأموال من أجل شراء قلم حبر. والذى كان يقدر سعره آنذاك بـ ٢٥٠ جنيهًا إسترلينيًا.

من أجل قلم!

ولكن عندما جاءت المناسبة وقالت زوجتى إنها تريد أن تشترى قلم ماركة "مونت بلانك" من أجل عيد رأس السنة، ذهبنا معًا إلى متجر يسمى "جيسبير" فى شارع "هاروجيت" والذى لديه تشكيلة جميلة من أقلام "مونت بلانك"، "ووتر مان"، "كروس"، "باركر" وماركات أخرى.

وعندما دخلنا المتجر، كان المدير التنفيذى "بيتر جيسبير" بنفسه فى خدمة العملاء، والذى قال لنا: "هل أستطيع مساعدتكم؟".

فقلنا: "نعم، نود إلقاء نظرة على هذا القلم"، وأشرنا إلى أم وأب جميع الأقلام التى

لم أستخدمها طوال سنوات حياتى الأربعين.

فقال لنا: "هل تود أن تجربه؟"، فأومأت له برأسى. وبكل حرص أحضر قطعة قماش ناعمة وفتح ببطء علبة أقلام ماركة "مونت بلانك" (انتبه: لابد أن تتعامل مع منتجك بعناية فائقة).

لقد استمتع كلانا بعمل هذا.

فأمسكت القلم وفككت لولب القلم وغمسته فى الحبارة ثم كتبت بسرعة بعض الكلمات لأجرب القلم فأعجبنى.

وبينما كنت أكتب لأول مرة بقلم "مونت بلانك"، بدا كما لو أننى أكتب بقلم الريشة الذى كان يستعمل قديمًا. حيث كان ثقيلًا فى الكتابة وكان يهتز بقوة. لم يبد مثل الكتابة على الحرير ولكنه كان مثل الكتابة على ورق صنفرة.

أوه، لا. طوال هذه السنين وأنا كنت أريد شراء قلم سيئ!

فسألنى "بيتر جيسبير": "هل تريد أن تجرب قلم ماركة "ووترمان"؟ الآن أصبح مجيئى إلى المكان مجرد نزهة. وهذا عكس حالى عندما كنت أريد شراء كم قميص، فقلت له، نعم أود أن أجربه. ولكن فى هذه المرة بدا هذا القلم مثل الحرير. فقد كان مثل ارتداء جاكت قديم لطيف.

لكنى لم أكن أريد ماركة "ووترمان".

فى مثل هذا الموقف، ماذا كنت ستفعل عزيزى القارئ؟ طرحت نفس السؤال فى حلقات النقاش التى ألقيها وفى الغالب أحصل تقريبًا على الجواب الشافى، على الحلول. وعلى الأخص يعتقد الرجال أنه حيثما وجدت مشكلة وجد لها حل.

خطأ.

لكن "بيتر جيسبير" قال شيئًا رائعًا أنصحك أن تقوله إذا كنت تعرف شخصًا يحب الماركة التى تبيعها. "ما الذى يعجبك فى "مونت بلانك"؟".

وبكل صدق أخبرته: "لا أعلم، أردت دائمًا أنا أشترى قلم "مونت بلانك" - أنا فقط أحب "مونت بلانك" - ذلك القلم الكبير السميك".

فسألنى "بيتر": " فيم ستستخدم هذا القلم؟".

"ليس لدىّ أدنى فكرة".

ولم أكن أعلم، كل ما فى الأمر أننى أردت أن أشترى واحدًا منه - فمثلما يفعل معظم الناس - سوف أكتب به خطابات وأوقع بها على شيكاتى، وأملأ به أى استمارات، وأكتب به بعض الملاحظات البسيطة لبائع اللبن (أى شىء كأن أطلب من بائع اللبن رطلًا إضافيًا الآن وللمرة الثانية، وأشياء من هذا القبيل).

إحدى المسائل المهمة التى تتعلق بالإقناع والتى سوف نقابلها فى هذا الكتاب هى التعرف على مطلب أو حاجة الشخص الآخر. ولكن ليس بالضرورة أن تكون حاجة الشخص الآخر هى ما سيفعله بالمنتج أو كيف سيستخدم هذه الخدمة، لكن حاجة المشترى تتعلق بحاجته *العاطفية*. وقد درسنا فى الفصل السابق سيناريو إدراك مدى أهمية تسلم ٢٠٠ صندوق من منتج معين فى أول الشهر. وفى هذا الفصل سوف نتعرف على أهمية المطلب العاطفى لدى المشترى فى عملية الإقناع. ومن المهم للغاية أن نرجع إلى الوراء ونلقى نظرة على مرحلة التفاوض.

والآن لنعد إلى "جيسبير".

عندئذ قال لى "بيتر جيسبير" شيئًا آخر رائعاً: "يستخدم العديد من زبائن قلم "مونت بلانك" القلم على أنه القلم المخصص "للعقود" وأنت يا سيدى يبدو أنك من نوعية الرجال التى تمضى عقودها بقيمة مالية ضخمة".

استطاع المراوغة!

لم ينادنى فقط باسم زبون (وهو الأمر الذى أعجبنى) بل إنه يعتقد أننى من نوعية الرجال الذين يمضون عقودًا بقيم مالية ضخمة. مثل تلك العقود التى تسبق الزواج والتى على شاكلتها.

لقد جعلنى أشعر بالأهمية.

وفى الحقيقة فهذه خطوة مهمة جداً فى عملية الإقناع.

اجعل الشخص الذى تريد إقناعه يشعر بأهميته. لا تتكبر ولا تنافق. لا تكن كاذبًا وساخرًا، لكن اجعل الشخص الآخر يشعر بأهميته من خلال الإصغاء باهتمام والتركيز على ما يقوله لأنه فى الوقت الحالى هو محل اهتمامك الأول والأخير. ولابد أن تكون شخصية مسلية. فإذا شعرت بالملل ففى الحقيقة لأنك شخصية مملة.

وهذه حقيقة ثابتة.

ثم قال: "معظم عملائنا يجدون قلم "مونت بلانك" ثقيلاً عند الكتابة به لأول مرة".

فقلت: "هذا ما حدث لى". وقد كان يعرف ذلك بالطبع، ثم أضاف: " هل من الممكن أن أقترح عليك أن تجرب سنًا آخر للقلم وتمسك هذا القلم بطريقة مختلفة بعض الشىء؟".

الآن فقط بدأ يتوصل لحل لمشكلتى. لقد فهم طلبى وأدرك أن قلم "ووترمان" على الرغم من كونه قلمًا جيدًا، فإنه ليس القلم الذى أبحث عنه.

"يوجد مع هذا القلم حامل أسود مصنوع من الجلد وله شكل جذاب، وإذا كنت تود يا سيدى أن تلقى نظرة على الحوامل الثلاثة الأخرى وتكمل الطقم بسن دوار وقلم رصاص".

وهذا ما فعلته بالضبط، لأنه عرف حاجتى - حاجتى على المستوى العاطفى - قبل أن يبدأ فى عرض الحلول.

هناك نقاط قليلة يمكنك أن تبدى اعتراضك عليها فى هذا السيناريو. لذا فإن الاعتراضات هى حجر العثرة الذى لابد أن نتخلص منه. وسوف أعود لمناقشة هذه النقطة فى الفصل ١١ .

إذن فحرف N فى كلمة NAIL يرمز إلى Needs "الاحتياجات". وحرف A يرمز إلى Ask and accept the answer "اسأل وتقبل الإجابات". وحرف I يرمز إلى Implications "المعانى الضمنية" التى تمنحك فرصة أفضل للتأثير عندما تكتشف بالكامل تلك المعانى الضمنية لدى الشخص الذى تريد إقناعه.

والآن لقد حان الوقت للفصل العاشر والتعرف على معنى حرف L فى كلمة NAIL.

الفصل ١٠

التفكير على المدى الطويل ووقت القبول وإنجاز الصفقة

اسمح لى بأن أحدثك عن أغنية المطرب "رالف ماكتيل". إنها واحدة من بين سبعة عشر ألبومًا موسيقيًا استمعت إليها. وتسمى الأغنية "Sweet Mystery" وتتحدث هذه الأغنية عن شاب أراد أن يتصرف بأسلوب سليم عند مغازلته لفتاة بدلا من الوقوع فى المشاكل التى دائمًا يجد نفسه يقع فيها. وكلمات الأغنية كالتالى:

فى مرة من المرات سوف أفعل الشىء الصحيح،
سوف أصطحبها إلى العشاء تحت ضوء الشموع،
وأستأجر بذلة وألمع حذائى،
ونتحدث فى أمور تافهة ونحن نتناول كأسًا
بل كأسين من الشراب المنعش،
وأوصلها حتى منزلها وأقول لها تصبحين بخير،
وحتى إن طلبت منى الدخول،
فسوف أجبر نفسى لتقول لا لأتصل بها مرة ثانية،

هذا لأنه فكر على المدى الطويل. ترمز L فى عملية الإقناع التى تسمى المسمار NAIL إلى المدى الطويل "Long Term".

يرمز حرف L إلى Long Term أى "المدى الطويل"

حضرت مؤخرًا مؤتمرًا وبعد أن أدليت بكلمتى جاء دور مدير المبيعات فصعد إلى المنصة ليلقى كلمته. وفى نهاية حديثه الموجز قال لفريق المبيعات: "لا تنسوا القواعد الأساسية - لابد أن تنهوا الصفقة دائماً".

هوروكس.

تنص هذه القواعد الأساسية على: حاول إنهاء الصفقة دائماً؛ فربما وليس دائمًا تنجز عملية البيع. هذا هو ما يفعله البائعون ذوو التفكير القديم، لكن لم يعد أحد يستخدم هذه الطريقة الآن. فمن الممكن أن تدمر عملية البيع من أساسها.

ولكن، بالطبع إذا فكرت على المدى الطويل فى الاتجاه الخطأ، فمن الممكن أن تنهى البيع وليس إنجازه بنجاح. وبالتأكيد لا تريد أن تفعل ذلك.

فمتى تنجز عملية البيع بنجاح؟

عندما تعرف مدى الألم الذى يسببه المسمار ويعرف الكلب (هل تتذكره؟) ما يمكن أن تفعله حيال ذلك الألم.

فإذا كنت ترغب فى معادلة أو عملية تسير وفقًا لها، فهذه هى الخطة، ما يلى هو مرحلة البيع فى العملية التى تسمى "المسمار NAIL".

١ اكتشف حاجة المشترى - ما مدى أهميتها بالنسبة له؟
٢ ما مدى عمق هذه الحاجة على المستوى العاطفى، وهل من الممكن تضخيم هذه الحاجة؟ يمكن من خلال توجيه أسئلة وتقبل إجاباتها.
٣ ما الطلبات الضمنية لدى المشترى؟
٤ ما العواقب التى ستعود على المشترى الذى يشترى فى نفس اليوم أو الذى يؤجل الشراء إلى يوم آخر؟ هل يمكنك أن تزيد من مستوى الألم الذى يسببه المسمار وهل يمكن أن تساعد المشترى فى أن يتخلص من ألم هذا المسمار؟ إن اكتشاف المطلب لا يعتبر بالضرورة فرصة مهمة للبيع. ولكن لابد أن تعرف المطالب الضمنية.
٥ عليك بالتأثير على المشترى.
٦ تحدث فقط عن الفوائد التى ستعود على المشترى. ثم تحدث عن العلاقة بين احتياجاته وعرضك.
٧ اختبر إنجاز الصفقة.
٨ فكر على المدى الطويل ولكن تصرف على المدى القصير. اسأل الزبون إذا كان فى

وضع الشراء عما إذا كانت هناك شروط معينة لابد أن تتحقق. ولكن لا توجه أسئلة مباشرة إلا إذا كنت واثقًا بأنك ستحصل على إجابة بالموافقة. لأنه ليس من السهل أن تكسب مرة ثانية ثقة شخص قد رفض عرضك. فاختبار إنجاز الصفقة هو عبارة عن مجموعة من التعبيرات والأسئلة مثل "ما شعورك تجاه هذا المنتج؟"، "ما مدى التأثير الذى تركه هذا المنتج لديك؟"، "هل أنت راض عن الأمور التى ناقشناها حتى الآن؟".

٩ اطلب منه تحديد طلبية البيع.

١٠ توقف عن الكلام.

ما شعورك حيال كل مرحلة من هذه العملية؟ منذ سنوات عديدة تحدث العاملون فى مجال الإعلانات عما يسمى "عرض البيع الفريد من نوعه". وفى ذلك الوقت كانت الشركات التجارية لديها غالبًا شىء فريد يستحق العرض. لكن فى ظل المناخ التجارى الحالى، من الصعب للغاية بالنسبة لغالبية الشركات أن تقدم عرضًا حقيقيًا فريدًا من نوعه يدوم لفترة أطول من عطلة نهاية الأسبوع فى البنك قبل أن يتمكن منافسوهم فى السوق من تقليد "عملهم المتميز".

لذا، يكمن عرض البيع الفريد من نوعه فى شخصك *أنت*. فإنك أنت الذى تمتلك شخصية البيع الفريدة من نوعها. وأنت الذى تشكل الفارق. تذكر أن الزبون يبحث عن البائع الثقة قبل جودة المنتج. يبيع معظم عملائى منتجات وخدمات لا يمكن أن تشتريها إلا إذا كانت هناك علاقة تربطك بالبائع. ولنعد مرة أخرى إلى عالم الإعلانات. إن عدد المرات التى من الممكن أن يشاهد فيها الزبون العادى الإعلان التجارى على التلفاز محكومة بما يسمى "فرص رؤية الإعلانات". وعندما يأتى الحديث عن عملية إقناع عميل تربطك به علاقة أو عميل مرتقب لابد أن نتحدث عن "فرص التفاعل".

فرص التفاعل

تأمل العلاقة التى تربطك بأصدقائك، بغض النظر عن علاقاتك الخاصة - فالعلاقات القوية تضيع مصداقيتها إما بمرور الوقت أو من خلال التعرض عدة مرات لأزمات عصيبة أو أوقات ممتعة رائعة أو قضاء وقت طويل مع بعضكم - فالعلاقات تضعف إذا لم تواظب على رؤية هؤلاء الأشخاص الذين تربطك بهم علاقة. وعلى مدار السنين نقابل أشخاصًا محترمين كلما ذهبنا لقضاء إجازة. ومن المؤكد أن هؤلاء الأشخاص الذين يصيرون أصدقاءنا خلال أسبوع أو أسبوعين يصبحون ، إذا كانوا يعيشون فى منطقة مجاورة لنا،

من الأصدقاء المقربين لنا. فهم الأشخاص الذين ندعوهم لحضور حفل زفاف أبنائنا. ولكن إذا اقتضى بعد المسافة ألا يرى كل واحد منا الآخر، فنتيجة لذلك قد نسقطهم من قائمة الأشخاص الذين نبعث إليهم ببرقية التهنئة بعيد رأس السنة.

وكذلك الحال فى علاقات العمل، لابد أن تجد الفرصة لتتفاعل مع عملائك. كن على تواصل معهم. قم بزيارتهم ولكن من أجل الذوق لابد أن يكون لديك شىء تقوله عندما تذهب لرؤيتهم. فإذا لم تر زبائنك فمن المؤكد أن منافسيك سوف يسبقونك فى فعل ذلك.

وبالتأكيد لا ترغب فى حدوث ذلك.

لنعد إلى إنجاز عملية البيع بنجاح والخطوة رقم ٨.

لابد أن يتم إنجاز البيع بطريقة سهلة وبسيطة كأنك تقول لامرأة: "هل تقبلين الزواج منى؟".

أثناء الحلقات النقاشية التى كنت أديرها، كنت أسأل عما إذا كان هناك أحد قد وجه هذا السؤال إلى امرأة وكان جوابها الرفض، أو عما إذا وجه أحد إليكم ذات السؤال وكان جوابكم الرفض. نادرًا ما يعترف أحد أنه تعرض لهذا الموقف. فى إحدى المناسبات حدثت قصة رائعة! كان هناك فتى يدعى "جيرمى" والذى رفع يده فى إحدى الحلقات النقاشية التى كنت أديرها فسألته: "هل طلبت من امرأة من قبل أن تتزوجك وكانت إجابتها الرفض؟".

"أربع مرات".

"أربع مرات؟".

فأكد كلامه قائلاً: "أربع مرات مع أربع فتيات مختلفات".

فسألته: "ما مدى معرفتك بهن؟".

فقال: "حسنا، ربما تكمن المشكلة هنا. فلم أكن أعرفهن جميعًا بشكل جيد".

وبذلك أكد وجهة نظرى، فمن الطبيعى ألا تطلب من امرأة الزواج منك إلا إذا كنتما رفان بعضكما جيداً. لكن من السهل أن تقول الآن إن الوضع فى العمل مختلف لأن عالم عمال ملىء بالضغوط لدرجة أن الإنسان قد يضطر إلى أن يتمم صفقته مع أشخاص اخرين لا تربطه بالضرورة علاقة اجتماعية معهم.

لكن ذلك قد يكون تضليلًا للحقيقة.

فنفس *المبدأ* يسرى فى علاقات العمل. اكتشف احتياجات المشترى وتعرف على مدى احتياجه على المستوى العاطفى، اعمل على سد الفجوة بينكما، وابدأ فى طرح الأسئلة عندما تكون واثقًا فى أنك سوف تحصل على إجابة بالموافقة لأن هذا هو سؤال الاختبار.

انظر إلى الشخص الذى تريد إقناعه وهو يقول عبارات مثل "نحن نفكر فى..."، "نحن نستكشف احتمالية..."، ثم يستمر فى الكلام إلى أن يقول: "كيف يؤثر هذا الأمر عليك؟"، "ما أهمية ذلك بالنسبة لك؟".

لنعد الآن إلى الخطوة رقم ٩. عندما نصل إلى النهاية كل الأمور تسير بسلام.

تنص النظرية (التى أوافق عليها) على أنه إذا كنت فى عملية بيع وإقناع للعميل وأتممت الصفقة بنجاح وطلبت من العميل تعهدًا بالشراء، فإن الشخص الذى يتحدث بعد ذلك سوف يخسر. ولست متأكدًا فى الوقت الحالى من كلمة "يخسر" لكنى أوافق على أن السكوت والتزام الصمت هو أفضل شىء فى هذه المرحلة؛ لأنك فى النهاية ليس لديك شىء آخر تقوله. فكل ما تريده هو موافقة العميل، لذا أعط العميل فرصة ليفكر وأعطه الفرصة التالية ليتحدث.

لا يهم كم سيستغرق هذا الأمر.

فى بعض الأحيان يحتاج الناس إلى مهلة للقبول. هل سبق لك أن حصلت على مخالفة انتظار؟ يا له من شىء مثير للإحباط، أليس كذلك؟ وليس من السهل أن تقلل من أهميتها. وفى غضون عام لن تتذكر دفعها لكن فى ذلك الوقت سوف يبدأ ضررها فى الظهور. سوف تحتاج إلى مهلة من الوقت لتتقبل الموقف. فعندما يحقق الرياضيون رجالًا كانوا أو نساء نتيجة غير متوقعة غالبًا يسألهم الصحفيون عن شعورهم حيال هذه النتيجة؟ وغالبًا تكون إجابتهم: "لا أصدق ذلك حتى الآن". وعندما يمر الإنسان بمأساة شخصية صعبة فإنه يستغرق وقتًا ليتخلص من بشاعة التغيير الذى يمر به الآن.

على مدار الموسم، سجلت كل اللقاءات التى أجريت مع الفائزين بجائزة فى كبرى منافسات كرة القدم فى إنجلترا. وكانت النتائج واضحة وجلية. فى الغالب استخدم معظمهم تعبيرات يستخدمها لاعبو كرة القدم المحترفون بعد الفوز بميدالية، فتجدهم يقولون: "شىء لا يصدق"، ثم يقولون بعدها بقليل: "شىء لا يصدق على الإطلاق". ولكن لاحظ أن لاعبى كرة القدم ليسوا معروفين بسبب كلماتهم واسعة الانتشار. وعندما تسأل عن السبب الرئيسى فى نجاحهم يكون الرد الشائع "الإيمان" بعد أن يقولوا بعض العبارات مثل "طاقم التدريب الرائع". لذا تجدهم يعتقدون أن الفوز الذى حققوه هو شىء لا يصدق لكن السبب الرئيسى فى فوزهم هو الثقة بالنفس. معذرة؟ هل أنت مجنون؟ هذا غير حقيقى، إن السبب فى نجاحهم هو مهلة القبول وبالطبع بعض الكلمات المحدودة التى ليست لها فائدة.

فى الغالب تمضى أعوام لنتقبل التغيير.

ونحن لم نتطرق فى هذا الكتاب للحديث عن رد فعل الناس عندما تلم بهم فاجعة

كبيرة ولا كيفية تصرفهم عند تحقيق نصر أو إنجاز على المستوى الشخصى. لكن وبشكل مثير، فإن العملية التى يمر بها الناس فى مثل هذه الظروف مشابهة بشكل غريب للعملية التى نتحدث عنها هنا.

هناك تغيرات واضحة ومنهجية إلى حد معقول فى احترام الشخص لنفسه عند المرور بمرحلة انتقالية صعبة أو قاسية. وقد يبدأ الأمر بما يسمى الشعور بفقدان الإحساس ثم الإنكار أو رفض التصديق بالأمر الواقع وهذا هو أروع (أو أصعب) شىء يمكن أن يحدث للإنسان. ثم يبدأ بعد ذلك انهماكك فى التفكير، وعلى الأخص تلك الأخبار السيئة التى قد تؤدى إلى الإحباط قبل التسليم بالأمر الواقع. أما بالنسبة للذين يتلقون أخبارًا سعيدة، فإن ذلك يدفعهم إلى وضع خطة جديدة. فهؤلاء الذين فازوا فى الدورى أو حصدوا بطولة الكأس، تجدهم الآن يخططون للعام القادم. أما فى حالة تلقى أخبار سيئة فسوف يكون من الضرورى أن تبحث عن المعنى وتضفى عليه صفة ذاتية قبل اختبار القبول وبذل ما فى وسعك للتقدم للأمام.

فلابد أن نقبل بأن الناس يحتاجون إلى مهلة للقبول. وفى الصفحات التالية من هذا الفصل سوف نبحث أهمية فهم هذه العملية ليس من وجهة نظر المقنع (فأنت فى الخارج تفعل شيئًا آخر على سبيل المثال: تصرف شيكًا أو تسلم بضائع) ولكن من وجهة نظر الشخص المطلوب إقناعه. فهذا الشخص أصبح الآن مرتبطًا بهذه البضاعة، لذا فإن أسلوبك لابد أن يكون مقنعًا فى هذه المرحلة لأن له تأثيرًا كبيرًا على خطوة الزبون التالية.

لنعد إلى الصمت.

لذا التزم الصمت. ولكن ماذا سيحدث إذا التزمت الصمت وكذلك الزبون؟

باستمرار!

لقد حدث ذلك لى عندما كنت أبيع إلى أحد العملاء - "معرض أثاثات بات لفرش الأجنحة" - فكرة دفع أجرة مقابل اختبار إعلاناته. فاستخدمت قاعدة تسمى "قوة الواحد" لكى أقلل من حجم الفجوة بيننا. وفى النهاية قللت من الحجم الظاهرى لاستثماراته.

واتفقت أنا و "بات" من حيث المبدأ بأنه سوف يدفع لنا أجرة تصميم الإعلانات التى قد يختبر تأثيرها بنفسه فى مقابل إعلاناته ليرى إذا كنا نستطيع أن نحسن قيمة وجودة منتجه.

فسأل "بات": "كم سيكلف هذا يا "فيلب"؟".

فقلت: "إنك تنفق على أموال الإعلانات ٧٠٠٠ جنيه إسترلينى. فإذا طلب منك أن

تنفق واحدًا بالمائة من قيمة هذه الميزانية لتختبر هذه الإعلانات لتحسن فعالية هذه الدعاية بما يزيد على واحد بالمائة لتتأكد من صحة هذا الدعاية، هل توافق؟

لذا فأنا أقترح وضع ميزانية ثابتة تقدر بسبعة آلاف جنيه لهذا العمل ومن أجل التصميمات الفنية التى سوف نرسلها مباشرة إلى دار النشر. كما يمكننا أن نفعل كل ذلك وننتهى من تصميمات الإعلانات قبل عيد الربيع إذا أعطيتنا إشارة البدء اليوم. هل أعتقد أننا يمكننا البدء فى العمل؟".

ثم صمت.

ويبدو أن "بات" كان تاجرًا ماهرًا يعرف كل أساليب البيع بما فيها الأساليب التى استخدمتها.

ابتسم.

فابتسمت له.

ولكن من الذى سينهى هذا المأزق ويبدأ الكلام؟

من جانبى لم يكن لدىَّ شىء مهم أقوله، لذا التزمت الصمت. ومن جانبه كان من ناحية فى مهلة القبول وفى نفس الوقت كان يختبر صدق كلامى. وكما هو معتاد ينبغى أن يكسر المقنع فترة السكوت بالحديث عن تنزيل السعر.

لذا مهما حدث لك، قل: "لقد قرأت فى هذا الكتاب فى وقت سابق أنه عندما يكون المشترى صامتًا فهذا يعنى أنه يريد أن يستمر فى عملية الشراء - فهل كان محقاً؟".

وللمرة الثانية أهم شىء هو التزام الصمت!

جرب هذه الطريقة وسوف تنجح.

هل تتذكر قصتى مع زوجتى فى البيت الذى نعيش فيه حاليًا عندما كانت عيناها تقولان: "لا ترفض - سوف نشترى هذا المنزل. إنه ملكنا"؟ ولكن كانت هذه بداية القصة فقط.

لم تحضر زوجتى الدورة التدريبية التى أحاضر فيها. وفى الواقع لم يسبق لها أن رأتنى ألقى خطاباً. ولا أستطيع أن ألقى كلمة فى جنبات المنزل.

لكن فى تلك الليلة طبقت زوجتى قاعدة "قوة الواحد".

ثم رجعت مع زوجتى فى صمت. لقد كان هذا المنزل يمثل لنا كل شىء تمنيناه ما عدا شيئًا واحداً؛ شيئًا فوق طاقتنا. وربما كانت هناك عقبة أخرى خفية. لكن لابد أن أعبر عما بداخلى. فلم يكن يوجد بالمنزل شبكة خطوط أنابيب مياه وكان الحمام والمطبخ كما هما منذ بنى فى عام ١٩٢٥كما كان هناك عفن جاف أسفل الأسقف. يا إلهى! إن المنزل كان يحتاج إلى سقف جديد.

بل كنا بحاجة إلى تجديد سقف البيت كله، ولكن فى هذا الوقت كان لدينا ثلاثة أطفال تحت عمر الخمسة أعوام.

فقلت: "ببساطة لن نتحمل هذه التكاليف". وكنت أتفق مع زوجتى أن هذا المنزل هو منزل أحلامنا ولكن سعره ٩٠٠٠٠ جنيه إسترلينى (*لم يكن هذا هو السعر الحقيقى ولكنى استخدمت هذا السعر زيادة فى التوضيح*) ومن غير المحتمل أن يخفض البائع من سعر البيت. لذا كان شراء البيت غير ممكن؛ فقمت بعمل كل الحسابات اللازمة وحتى إن كان فى وسعنا شراء البيت بسرعة وبهذا السعر المرتفع. فافترضت أننا سنعيش فى عربة متنقلة لفترة طويلة على حسب ما تقتضى ظروف العمل فى الإعلانات بالنهار وترميم المنزل فى المساء. لكنى لم أر وسيلة فى هذه اللحظة الحاسمة تمكننا من جمع مبلغ ٩٠٠٠٠ جنيه إسترلينى.

فسألتنى زوجتى: "حسناً، ما هى إمكانياتنا"؟ فنظرت إلى الآلة الحاسبة مرة أخرى. وأدخلت بها كل الأرقام وافترضت أننى لن أدفع أى أقساط للمعاش وبناء على أكبر قرض يمكن أن أحصل عليه بضمان مرتبى الحالى بالإضافة إلى القيمة الإجمالية للمنزل الذى كنا نعيش فيها وصل المجموع فى النهاية إلى مبلغ "٨٦٥٠٠ جنيه إسترلينى".

فقالت لى زوجتى: "أعطنى الآلة الحاسبة"، ومدت يدها لتأخذها. ثم قالت: "إذا كنا سنعيش فى ذلك المنزل، فما مدى طول المدة التى سنمكثها هناك؟".

"حسنا سوف يرتقى بنا بضع خطوات فى سلم الملكية. قريب جدًا من المدرسة التى سوف يذهب إليها الأولاد، فأصغر أبنائنا كان عمره خمسة أشهر. فإذا ذهب إلى المدرسة بخطى مستقيمة خلال السنة السادسة، فسوف نظل نعيش فى هذا المنزل لمدة ١٨ عاماً، فقلت: "١٨ عامًا على الأقل".

ثم توقفت عن الكلام وتغيرت تعبيرات وجهها عندما كانت تنظر إلى الآلة الحاسبة، ثم خفضت رأسها وبعد أن نقرت على الآلة الحاسبة قالت: "الفارق هو ٣٥٠٠ جنيه إسترلينى. أى ١٩٤ جنيهًا إسترلينيًا فى كل عام". ثم نقرت على الآلة الحاسبة أربع مرات أخرى وقالت: "هذا يعنى ٣,٧٤ جنيه إسترلينى فى الأسبوع".

ولم يصدر عنها أى صوت آخر سوى هذا الرجاء الهادئ لكنه كان مؤثراً: "لقد أصبح الأمر واضحًا الآن؛ أليس كذلك؟ إننى أعيش مع رجل يرفض أن يشترى لى منزل أحلامى من أجل ٣,٧٤ جنيه إسترلينى فى الأسبوع".

وما زلنا نعيش فى ذلك المنزل، بفضل قاعدة "قوة الذات".

فكيف فعلنا هذا؟ لقد وجدنا طريقة...

الجانب النهائى والرئيسى من عملية التفكير على المدى الطويل يدور حول ما يسمى

ندم المشترى، أو ما تعلمته فى دراسة علم النفس والذى يسمى "التنافر الإدراكى". ولكى تفهم التنافر الإدراكى بشكل أفضل، فجدير بك أن تعرف *معنى* الكلمتين.

أولاً "الإدراك" هو اعتقاد وقد تعرفنا عليه جميعاً، هل تتذكر ذلك؟ فقد عرف "فيستينجر" فى أواخر عام ١٩٥٧ *الإدراك* بأنه "الأشياء التى يعرفها الإنسان عن نفسه وعن سلوكه وعن البيئة المحيطة به".

أما "التنافر" فهو الشعور الناتج عن عدم *التواؤم أو تناقض* المعتقدات أو أجزاء من معرفة الشخص عن العالم. بمعنى آخر، إذا كان الشخص لديه فى آن واحد رأيان متنافران على المستوى النفسى فسوف يؤدى ذلك إلى إحساسه بشعور مختلف. لذا يبدأ العقل الباطن فى العمل على تقليص هذا التنافر إما من خلال إضافة بعض المعرفة المناسبة أو من خلال تغيير إحدى أو كلتا المعرفتين ليجعلهما متناسقتين أو متجانستين بشكل أفضل.

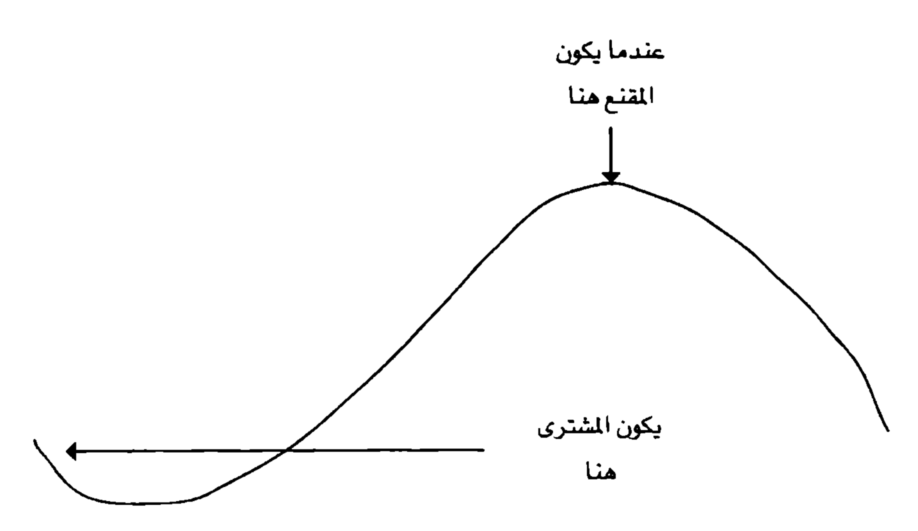
على سبيل المثال: إذا كان بعض الأفراد يدخنون ولكنهم أيضًا يؤمنون بأن التدخين يضر بصحتهم، فهم فى هذه الحالة يمرون بتنافر إدراكى. لذا فهناك ضرورة للتوقف عن التدخين أو العمل بالمبدأ الذى يقول لن نخلد فى الحياة، لذا تجدهم يفضلون الموت على أن يصبحوا كبارًا فى السن. وكذلك يمر الأشخاص الذين يدخلون فى صفقات شرائية ضخمة مثل شراء سيارة جديدة بلحظات تنافر إدراكى. فهم ينفقون أموالهم ويعرفون أنهم سوف يقودون سيارة سوف تهبط قيمتها بمجرد قيادتها. لذا فهم يعيشون تنافرًا إدراكيًا أو "ندم المشترى". لذا إذا انتابك مثل هذا الشعور فلا تقلق فأنت على ما يرام فهذا هو الوضع الطبيعى. ويمكن القول إن "ندم المشترى" هو السبب الذى يجعل الأشخاص الذين اشتروا السيارة بالفعل يقرأون دليل استخدامها بدلًا من أن يقرأه الأشخاص الذين يفكرون فى الشراء.

لذا كمقنعين، ماذا يمكننا أن نفعل حيال هذا الأمر؟ سبق أن تطرقنا فى هذا الفصل إلى أن هناك تغيرات واضحة ومنهجية على نحو ملحوظ فى احترام الشخص لنفسه أثناء عملية التغيير القاسية أو المفاجئة. فإذا كنت تعمل بائعاً، فمن المؤكد أنك جربت الشعور بالفخر عندما أتممت صفقة البيع بنجاح؛ لأن المشترى قد ارتبط ببضائعك (أيًا كانت) وأنت رضيت عن أدائك كبائع. لقد كنت على سلسلة جبال من المشاعر على أمل أن يرتبط المشترى بشركتك وفى النهاية وصلت إلى أعلى قمة فى السلسلة. وعندما تقود سيارتك عائدًا إلى منزلك بعد إتمام الصفقة يبدو الأمر كما لو أنك تنزل من على هذا الجبل. لكن أين يقف المشترى فى هذه السلسلة الجبلية؟

أما الآن فقد أصبح المشترى مرتبطًا ببضاعتك و هو يشعر الآن بتنافر إدراكى أو ما

يسمى ندم المشترى (انظر الشكل ١٠-١). هل سيقتنع المشترى بالبضاعة؟ هل دفع مبلغًا كبيرًا؟ هل قام بالأمر على الوجه الصحيح؟ فإذا كنت أنجزت صفقة شراء ضخمة فهذه فرصة ضخمة لتعمل على تطوير وتعزيز علاقتك بالمشترى مما يميزك عن منافسيك فى السوق، ولا يقتصر هذا الأمر على بيع البضائع، أليس كذلك؟ فعندما كنت أعمل فى الخدمات المتخصصة كنت أتلقى دائمًا تغذية راجعة من المشترين، لذا لم يعد هناك مجال فى التعاملات التجارية للشخصيات المهمة والسترات الغالية والأنيقة وابتسامات التعاطف؛ فلم يعد لهذه الأمور وجود.

وقد استغرق الأمر منى وقتًا طويلًا لكى أدرك فى الواقع هذه المسألة بينما كنت أعمل فى مجال تقديم الخدمات للعملاء. فلم أكن أطيق (لا أنا ولا الشركة) أن أشغل نفسى بتفقد حساب أحد العملاء، لذا بكل حماقة ظللت على مدار سنين بعيدًا عن العمل الرابح. وقد كنت حينها فى الأربعين من عمرى وقد أدركت تمامًا خطئى. فالعميل لا يتوقع منك أن تكون رهن إشارته، فهو لا يتوقع منك القدوم إلى مكان عمله كل أسبوع أو كل شهر. لكنه يريد أن يعرف أنك مهتم به، ويريد منك أن تجرى به اتصالًا بلا مناسبة لتسأل عن أحواله. لذا فى مناسبات عديدة، كثيرًا ما أضع جدولًا لنفسى، فكنت أتصل بالمدير التنفيذى من أجل مصلحة العميل لأفحص مدى التقدم الذى تم إحرازه فى أحد المواقف وهو الأمر الذى قد يؤدى إلى تسوية الأمر بسهولة. كان العملاء فى الماضى يشعرون بأنهم غير محبوبين ومهمشون ويتوقفون عن التعامل مع نفس المكان.



الشكل ١٠-١ *السلسلة الجبلية للمشاعر*

لذا وباختصار، إذا كنت تقنع شخصًا ما من أجل صفقة كبيرة، تذكر مسألة ندم المشترى، وتذكر أنه من المحتمل جدًّا أن يمر بمرحلة تنافر إدراكى، (فإنه لن يستطيع السيطرة على عقله الباطن - هل تتذكر؟) وكن على تواصل دائم معه.

من الممكن أن يكون الأمر بسيطًا جدًّا كأن تعرض عليه عينة مجانية من شىء سوف يعرض قريبًا ثم تقدر رأيه فيه. الحال أفضل حتى الآن، اتصل به بعد أسبوع أو أسبوعين بعد الشراء واسأله عن *شعوره*. فعندما يدرك العميل أنك مهتم به فقد يشكل هذا فارقًا كبيرًا بالنسبة له مما يدفعه للتعامل معك مرة ثانية، وينصح غيره بالتعامل معك. وأنت نفسك سوف تشعر أن ما تقوم به هو شىء جدير بالاهتمام. ونحن جميعا نريد أن نشعر بذلك، أليس كذلك؟

فما السبب فى أن الفنادق تعاملك بأسلوب أفضل عندما تصل وبأسلوب مختلف عند الرحيل؟ سوف أخبرك بشىء من الممكن ألا تتفق معى فيه: من المهم أن يعاملوك بأسلوب أفضل عند رحيلك ويساعدوك فى حمل حقائبك، لأن ذلك يترك ذكرى جيدة عن فترة إقامتك فى الفندق ويشجعك على أن تعود مرة ثانية إلى الفندق بل وتنصح به أصدقاءك. دائمًا ما يخبرنى الموفدون فى المؤتمرات بقصص عن أنهم كيف اشتروا كثيرًا من الأشياء والهدايا التذكارية لأن هذه الشركات كانت تتصل بالعملاء الراضين وغير الراضين. وتعتبر كل من شركتى فودافون وفيرست ديرك من الشركات الرائعة حيث إنهما تتصلان بى بين الحين والآخر بعد أن أرجع من رحلة سفر قصيرة خارج البلاد ليطمئنوا على أننى ما زلت أستخدم بطاقتى الائتمانية وهاتفى المحمول. فهم بذلك يبدون التعاطف ويزيدون من مستوى الثقة والمصداقية وبالطبع الولاء. وبالطبع نرغب جميعًا فى هذا، أليس كذلك؟

أما الآن فلننتقل إلى الاعتراضات والتفاوض حول السعر.

الجزء ٣

التغلب على الاعتراضات والتفاوض بشأن السعر

الفصل ١١

الاعتراضات والتفاوض بشأن السعر وتحقيق المزيد من المال

لا يمكن لكتاب يتناول مسألة الإقناع والتأثير فى الآخرين أن يهمل ذكر مسألة "المكالمات الدعائية"؛ حيث يعد الاتصال بشخص لا تعرفه لتبيع له فكرة أو منتجًا أو خدمة أو حتى لتحدد معه موعدًا فقط، من أصعب الأشياء التى يقوم بها مندوب المبيعات.

وأنا أعرف هذا. فقد فعلت هذا الأمر ولدىَّ العديد من الأقمصة التى توضح ذلك. ومن الممكن أن يكون عملًا مكلفًا جدًّا وقد يكون رخيصًا للغاية. وإذا كان من الممكن تجنبه من خلال الاستخدام الحكيم للبريد والإعلانات وتقليل النشرات الدعائية بالإضافة إلى وسائل التسويق الأخرى، فلابد حينئذ أن تتبع هذه الإجراءات. وإذا كنت تبحث عن توصية من أجل التغلب على التردد الذى بداخلك والذى يجعلك لا ترفع سماعة الهاتف وتجرى هذه المكالمة، فإليك نصيحتى.

ابتكر "فجوة مؤلمة" من الوقت وحفز نفسك فى نهاية المدة. وأنا شخصيًّا حددت مدة زمنية تقدر بساعة ونصف ساعة كنت قد خططت لها مسبقاً. وخلال هذه التسعين دقيقة لم أتلق أى مكالمات، لم أقم بأى مداخلات، ولم أشرب قهوة، لم أنظر من النافذة، لم أتفقد بريدى الإلكترونى. كنت فقط أخطط للمكالمات التى سأجريها، وبالأحرى لم أبدأ بالمكالمات السهلة بل وضعت نفسى فى الإطار الفكرى الخاص بالذهاب إلى طبيب الأسنان ولم أقم بأى شىء آخر سوى إجراء المكالمات الدعائية لمدة ٩٠ دقيقة وفى النهاية أكافئ نفسى بفنجان من القهوة وقطعة بسكويت. وإذا اقتضى الأمر، أمدد الفترة الزمنية المحددة إذا لم أحقق الكثير من الأهداف التى كنت أخطط لتحقيقها من خلال المكالمات الدعائية.

وعندما كنت أعمل مع مندوبى مبيعات مستجدين، كنا نجلس جميعًا فى غرفة واحدة. وبالطبع كان هناك أربعة أشخاص من بيننا بالإضافة إلىّ كنا "محبوسين" فى هذه الغرفة. وفى ظل القيام بأربع مكالمات هاتفية لم يكن هناك شىء آخر نفعله. وذلك العامل

بالإضافة إلى سماع أشخاص آخرين يجرون مكالمات هاتنية ويحققون قدرًا من النجاح، كان له تأثير رائع على الآخرين. وكنت أخبر زملائى *الآخرين* بقدر المستطاع بما ينبغى عليهم فعله لكى يلزموا أنفسهم حقًّا بالقيام بهذا الأمر.

وقد حققت هذه الطريقة النتيجة المرجوة. لذا حدد لنفسك "فجوة ألم" والتزم بها.

إدارة الاعتراض

هيا بنا إذن نتعامل مع الاعتراضات، ما هى أول ثلاثة أشياء لابد أن تقوم بها للتغلب على أى اعتراض؟

١ *اسمح للطرف الآخر بأن يعلن بصراحة عن اعتراضه بالكامل.* فكلما كان أكثر انفعالاً، زادت ضرورة أن تصغى بتركيز إلى ما يقوله حتى ينتهى. وكلما أصبح أكثر ثورة، فإنه لن يسمع أى شىء تقوله عندما ترد عليه حتى يقول ما يريد.

٢ *اتفق مع الشخص الآخر على اعتراضه.* تعاطف معه واجعله يشعر أنك تفكر فى الأمر من وجهة نظره. وتذكر عدم استخدام كلمة "لكن"؛ حيث إنه سيراها اعتراضاً، لذا لابد فى البداية أن تبدى تعاطفًا معه من خلال الثناء على صحة اعتراضاته، ولابد أن تنظر إلى الأمر من وجهة نظره لكى تحقق أرضية مشتركة معه.

٣ *اسأله إذا ما كانت هناك اعتراضات أخرى.* تأكد أنك عرفت كل ما لديه من اعتراضات.

ولنبدأ بمثال بسيط على الاعتراض أولاً. هب أنك تريد أن تمنح شخصًا ما مهلة من الوقت ليفكر فى الأمر ولكنه يرد قائلاً: "إننى مشغول للغاية". الحل هنا أن تكرر ما قاله الشخص الآخر. لذا ينبغى أن ترد قائلاً: "من الواضح أنك مشغول للغاية". وعندئذ سيبدأ فى الغالب فى توضيح المزيد من المعلومات: "لقد جئت فى توقيت سيئ، فلابد أن أنجز العديد من المهام. فلدىَّ مهلة لا يمكن أن أغيرها، لذا ليس أمامى متسع من الوقت للحديث معك الآن". وعلى نفس المنوال كرر ما قاله: "من الواضح أن الوقت غير مناسب وأعتقد أن لديك العديد من المهام"، ولابد أن تجعله يشعر بأنك تفهم طبيعة شعوره فى هذا الوقت. ويعتبر ما قمت به استثمارًا عاطفيًا لمشاعر الشخص الآخر. ولكن لا يفعل معظم الناس ذلك، لذا إذا أبديت تعاطفًا حقيقيًا فسوف تظهر بشكل مختلف؛ لأنه عندما يراك فأنت بذلك تزيد من حجم الاعتراض (سوف نفصل القول فى ذلك لاحقاً). كما أنك

بالأحرى تبنى ثقة معه. وفى الغالب سوف يسأل الشخص الآخر عن طلباتك وسيعتبرك حليفًا له - فأنت شخص تقدر ظروفه وتدرك مدى صعوبة عمله.

لذا افعل ذلك، ولكن كن صادقًا إلى أبعد حد.

ذات مرة عندما كنت أدير إحدى الحلقات النقاشية، سألنى أحد المندوبين: "هل يمكن أن تعلمنى كيف أغش بإخلاص؟". فاعتقدت أنه يمزح لكن اتضح بعد ذلك أنه يسألنى بكل جدية. أو بقدر ما استطاع أن يتظاهر على أية حال. وأعتقد أنه غير مهنته.

أعتقد أن الاعتراضات تمنحك فرصًا جيدة بدلًا من استخدام الحواجز بينكما، بقدر ما تحقق نجاحًا فى عملية البيع. ولكن كيف تحول أى اعتراض إلى فرصة جيدة؟

لنناقش هذا الأمر خطوة خطوة.

الخطوة الأولى: تجنب حدوث أى اعتراضات فى المقام الأول

على سبيل المثال، إذا كنت على دراية بأن المنتج الذى تقدمه أو الخدمة التى تعرضها أغلى من أسعار منافسيك، فلابد أن تعالج هذا الأمر فى وقت مبكر من الاجتماع. فلا يمكنك الفرار من هذا الأمر لأن العميل المرتقب سيكتشف ذلك الأمر لاحقاً. من ثم ركز على الأمور الإيجابية *كالأسباب* التى تجعل منتجك أكثر غلاءً. لماذا يعد أفضل؟ إلى أى مدى هو أقوى؟ ما الذى يمكنك أن تقدمه ولا يتسنى للمنافسين الآخرين؟ والأمر *الأكثر أهمية*، ما المزايا *المعنوية وغير الملموسة* التى يمكنك تقديمها زيادةً عن منافسيك؟ تعد "طمأنينة العقل" مثالًا رائعًا للمزايا غير الملموسة. تأكد أن لديك بعض الحلول الناجعة التى بين يديك بالفعل قبل بدء عملية الإقناع.

وإذا كنت تشعر أن لدى العميل المرتقب اعتراضًا رئيسيًا ولا يسهل حله، فإنه يتحتم عليك تبديد هذا الاعتراض. فإذا تطرقت إلى معرفة دواعى "القنبلة" التى ستشرع بالانفجار فى نقطة ما سيتجاهل عميلك المرتقب سماعك على أية حال، لأن عقله الباطن فى ذلك الحين سينخرط فى التركيز على المشكلة. لذا بادر فى طرح الأمر مبكراً. على سبيل المثال، قد يكون بعد المسافة بينك وبين عميلك المرتقب مشكلة كبيرة:

مندوب المبيعات: "أتمنى أنك تعتقد أن خدماتنا مناسبة لك ولكننا نبعد ٢٠٠ ميل عن مقرك الرئيسى. هل ترى مشكلة فى تلك المسألة؟".

المشترى: "نعم، أراها مشكلة".

مندوب المبيعات: "هل يمكننا معالجة الأمر الآن؟".

سيضطر المشترى حينئذ إلى أن يرد بإيجابية - وسيكون فى الحقيقة سعيدًا لأنك طرحت هذا الموضوع للنقاش. وعندما يتفق على أهمية "عرض المسألة" (تذكر، ليست

"المشكلة")، اطلب منه البدء على الفور. وإذا قمت بتجزئة المسألة إلى عدة أجزاء صغيرة، فإنه يمكنك حينئذ تبديدها غالبًا من خلال إظهار أن العواقب لن تكون سيئة كما كان يعتقد.

الخطوة الثانية: عندما تتعرف على الاعتراض، الشىء التالى الذى يجب عليك فعله هو أن توافق مع الشخص الذى تريد إقناعه

إنك لا تقر بأنه على صواب، ولكن اتفق معه على أن هناك مسألة تتطلب المعالجة. فعبارات من قبيل "يمكننى تفهم ذلك" أو "أنا سعيد لطرحك هذه النقطة للنقاش" أو "يفكر بعض أفضل عملائنا فى ذلك أولاً" سوف تجنبك الخلاف وتقلل من أهمية الاعتراض من وجهة نظر العميل المرتقب.

الخطوة الثالثة: اكتشف الاعتراض الحقيقى

غالبًا ما يرفع الناس سعر المنتج كوسيلة من وسائل الاعتراض عند وجود شىء واقعى أكثر جوهرية يمنعهم من إكمال مسيرة العمل معك. وأول وأهم شىء يتحتم عليك فعله هو أن تصل إلى جوهر الاعتراض. ولكى تفعل ذلك، عليك أن تبادر بطرح بعض الأسئلة البحثية. فإذا كان الاعتراض يدور حول السعر، فعليك أن تستكشف حقيقة المشكلة فقط. هل هو خارج حسابات ميزانية الشركة؟ هل يزيد عما يمكن لهم التصرف فيه؟ هل هو أكثر مما يتوقعون؟ هل يعد أغلى من أسعار المنافسين؟ كما أن طرح أسئلة من قبيل "هل يمكنك مقارنة السعر بكذا؟" أو "ماذا قد يعنى ذلك لك؟" أو "لماذا يعد هذا مهمًا بالنسبة لك" أو "ما السعر الذى كنت تضعه فى حسبانك؟" من الممكن أن يساعدك فى الوصول إلى جوهر الاعتراض.

ولكن يجب فى نفس الوقت ألا تفترض أن كل شىء يقال هو اعتراض. لقد كنت فى متاجر "هارودز" مؤخرًا وسألت مندوب المبيعات عن رأيه فى نوعية الشخص الذى ينفق ٦٥٠٠ جنيه إسترلينى على شراء قلم. وبدلاً من إبداء رأيه لى (والاطراء علىّ بأنه شخص مثلى) استمر ببساطة فى عرض موديلات أقلام "مونت بلانك" من أرخصها حتى أغلاها. فلماذا آخذ هذا الأمر كاعتراض؟

إذا كان الاعتراض يتمثل فى أنهم بحاجة إلى استجابة سريعة للغاية، فتحر تلك الحاجة عن طريق قول أشياء من قبيل: "*يمكننا* أن نعود لتلك النقطة سريعاً، لكنها لن تكون جيدة للغاية"، أو "ربما لن نفعل ذلك بالطريقة العادلة التى تستحقها دون استغراق بعض الوقت فى التحرى عن إجابات لهذه الأسئلة". وأنا دائمًا ما أستخدم هذه الطريقة.

وأفضلها فى أحيان كثيرة على الاجابة بلا، وأجعلها فى المتناول إذا كانت تعنى التمييز بين الاستجابة الجيدة والملائمة ورد الفعل الأحمق. فقد أقول: "هناك حل سهل وسريع وجاهز لكل مشكلة". وعندئذ أتوقف بعض الشىء قبل أن أضيف قائلاً: "ولكن للأسف يكون هذا خطأ فى العادة".

وغالبًا ما يكون لديك مزيد من الوقت لأن الاعتراض الأول لن يصبح هو الاعتراض الرئيسى بمجرد أن يمعن العميل النظر فى المقتضيات نتيجة حصوله على استجابة سريعة. وعلى أية حال، فإنك لن تتحدث مطلقًا إلى "أى شخصية مهمة" حتى تعرف حساباتك. وتذكر أن "المسئول الرئيسى" يريد أرقاماً.

وغالبًا ما تنشأ الاعتراضات نتيجة اختلاف السياسات؛ حيث يميل الناس إلى المساومة للتحكم فى الأموال، والمصادر، والقرارات؛ وبالطبع على الأشخاص الآخرين. باختصار، إنهم يحبون تسجيل نقطة على منافسيهم فى الشركة. ولذا فإن الوصول إلى جوهر ذلك الموضوع الصغير لا يعد موضوعًا جديدًا تمامًا فقط - بل إنه يستحق كتابًا كاملاً.

الخطوة الرابعة: ما هو المتوقع؟

منذ أعوام قليلة ماضية، دعانى صديقى، "مايك باكسندال"، أنا وزوجتى لحفل قرانه. وقد كان هو و "ليز" يعرف كل منهما الآخر منذ عدة أعوام ويعتبر هذا هو الزواج الثانى لكليهما. وقد كنا مبتهجين لتلقى هذه الدعوة، ولكن لم تكن لدينا فكرة حقيقية عن ماهية "حفل" القران. فكل ما كنا نعرفه هو أن الحفل سيقام مساء فى خيمة كبيرة بحديقة منزلهما وستكون هناك فرقة جاز موسيقية. لذا فإن مكان إقامة الحفلة، الحفلة نفسها، وطبيعة "مايك" و "ليز" الهادئة التى ستنعكس على الحفلة كليةً جعلتنا نشعر بعقلانية أنها ستكون حفلة مكبوتة. لقد أتما بالفعل زواجهما الأسبوع الماضى بحضور بعض أفراد العائلة المقربين فقط. لذا، فى *تصورنا*، أنها ستكون من نوعية حفل الشواء الصيفى. وبينما كنا نستعد للذهاب قالت زوجتى إنها لا تعرف هناك أشخاصًا كثيرين وإنها ستقود السيارة.

وقد أصبحت الحفلة أفضل ليلة قضيناها فى ذلك العام! فقد تعرفنا على عدة أشخاص هناك، وكانت فرقة الجاز رائعة، وكانت الخيمة، والطعام، وجو الحفلة العام، ومطربو البوب والمشروبات - كل شىء فى الحقيقة كان من الدرجة الأولى. وكان أحد العناصر الرئيسية التى جعلتنا نقضى وقتًا ممتعًا (تركنا السيارة واستقللنا سيارة أجرة للذهاب إلى المنزل فى وقت قصير، وكان ذلك فى بواكير الصباح) أننا لم نكن نتوقع أن تكون الحفلة على هذا القدر من التميز. يمكنك أن تدرك مدى حزن الأشخاص الذين يحصلون

على الميداليات الفضية لحظة التتويج لأنهم جاءوا للفوز، بينما يكون أصحاب الميداليات البرونزية سعداء - لأنهم كانوا يتوقعون الوصول إلى المباراة النهائية فقط. ويبدو مشجعو الفرق الصاعدة حديثًا للدورى الممتاز سعداء بتحقيق المركز الرابع من القاع، بينما يظهر على مشجعى الفرق الحاصلة على المركز الرابع من القمة الاستياء لأنهم كانوا يتوقعون تحقيق المركز الأول. فالأمر كله يتعلق بالتوقعات.

التوقع و "عامل بيجماليون"

كان "بيجماليون" رجلًا مثيراً.

فى الأسطورة الإغريقية القديمة، تدور أحداث القصة فى مدينة قبرص حيث كان يعيش نحات شاب ومتهور - يدعى "بيجماليون" - كان يعتقد أن كل نساء الجزيرة - بطريقة سيئة جدًا - قد انشقوا على الفضيلة بطريقة أو بأخرى. لذا أخذ على نفسه العهد بأن ينحت تمثالًا لامرأته المثالية، وأن يجسد فيه كل جمال المرأه وفضائلها. وقد استطاع بعد عدة شهور من العمل الشاق المتواصل، هذا إلى جانب مهارته المدهشة، أن يشكّل أكثر التماثيل أناقة والتى لا يمكن تخيلها مطلقًا حتى فى الفن. وتقول أحداث القصة إنه قام بعمل رائع لدرجة أنه وقع بإحساسه فى حب التمثال، وكان يشاهد فى مرسمه وهو يقبل شفاه التمثال المرمرية، لامسًا بأصابعه يديه وكان بشكل عام يلبسها ويؤويها كما لو كان يعتنى بدمية. مع ذلك، وعلى الرغم من سحر التمثال، فقد بدا على "بيجماليون" الحزن على نحو بائس، لأن هذا التمثال الجامد لم يستجب إلى دفئه وحبه. لقد خطط "بيجماليون" أن يشكّل امرأته المثالية، ولكنه نجح فقط فى خلق جو من الإحباط واليأس لنفسه. وقد كانت النهاية ستبدو جميلة وحزينة إذا انتهت إلى ذلك الحد، لكنها لم تنته هنا. فوفقًا لمؤلف هذه الأسطورة، أشفقت "فينوس" على "بيجماليون" وبثت روح الحياة فى تمثاله، ونظر كلاهما للآخر باستحياء وعانق "بيجماليون" "جالاتيا" (كما سماها) وتزوجا بمباركة فينوس، وعاشا معًا فى سعادة منذ ذلك الحين وإلى الأبد.

هل يوجد عبء فى كلمة هورروكس القديمة؟ ربما، ولكن بعد أن أجرى "روزينثال" و"جاكوبسون" دراسة رائعة فى عام ١٩٦٨، أصبح "عامل بيجماليون" جزءًا من المعجم. وبطريقة أساسية، فقد أصبح الأكاديميان الأمريكيان، "روبرت روزينثال" و "لينور جاكوبسون"، أكثر اهتمامًا بأن توقعات المعلمين للطبقة الاجتماعية الدنيا من الطلاب والأطفال فيما دون سن الرشد كانت تسهم فى وقوع معدلات فشل كبيرة بين هذه الأنواع من الطلاب. وهذا ما كانت تطلق عليه زوجتى معلمة اللغة الإنجليزية "توقعات المعلم".

لذلك فقد أجريا تجربة على مجموعة من الطلاب فى إحدى المدارس العامة ذات أغلبية من الطبقة الوسطى، ولكن لم تكن فقيرة. وفى بداية العام الدراسى، قدم الباحثان للطلاب امتحانًا لقياس معدلات الذكاء وأطلقا عليه "اختبار جامعة هارفارد للذكاء المكتسب" لكى يضفيا على الاختبار نوعًا من الأهمية.

وأخبرا المدرسين أن هذا الاختبار سيحدد معدلات حاصل الذكاء كما أنه سيحدد هؤلاء الطلاب الذين قد يظهرون تقدمًا سريعًا فوق المعدل الفكرى فى العام القادم سواء كانوا طلابًا "جيدين" فى الوقت الحالى أم لا.

وقبل بداية العام الدراسى التالى، تسلم المدرسون أسماء الطلاب الذين، وفقًا للاختبار، يتوقع منهم أداء متميز. وبطريقة غير معروفة للمدرسين، اختار "روزينثال" و "جاكوبسون" الأسماء من قائمة الفصل بطريقة عشوائية بالفعل لملاحظة أى فارق بين هؤلاء الأطفال وبقية أعضاء الفصل الموجودة فقط فى أذهان المدرسين. ولم يكن لاختبار جامعة هارفارد أى جدوى.

وعندما عقد اختبار الذكاء التالى فى نهاية العام، سجل الطلاب الذين كان يتم اعتبارهم "دارسين نشطاء"، وفقًا للمعدل، ما يزيد على ١٢ نقطة فى درجات حاصل الذكاء، مقارنة مع بقية الطلاب الذين سجلوا أكثر من ٨ نقاط. ولم يكن الفارق كبيرًا فى المراحل الصغيرة، بنسبة تبلغ تقريبًا نصف "نشطاء" المرحلة الأولى والثانية مسجلين ما يزيد على ٢٠ نقطة فى معدلات حاصل الذكاء.

كما أن تقييمات المدرسين الموضوعية، كدرجات القراءة، أظهرت اختلافات مماثلة. كما أشار المدرسون إلى أن هؤلاء الطلاب "المتميزين" كانوا أفضل سلوكيًا، وأكثر حبًا للاطلاع على المستوى الفكرى، وأن لديهم فرصًا عظيمة للنجاح فى المستقبل، وكانوا ودودين أكثر من زملائهم "العاديين".

وفى الأساس، فإن نبوءة الإنجاز الذاتى كانت فعالة. فقد كان المدرسون *بلا وعى* يشجعون أداء الطلاب الذين يتوقعون أفضليتهم. ولم يقضوا فقط وقتًا أكثر مع هؤلاء الطلاب، ولكنهم كانوا أيضًا أكثر حماسًا فى تعليمهم وأظهروا غير قاصدين المزيد من الحميمية معهم دون بقية الطلاب الآخرين.

لذلك شعر الطلاب المتميزون بمزيد من الكفاءة والذكاء، وكان أداؤهم مسايرًا لذلك الشعور.

لن يسمح بالقيام بذلك الآن، أليس كذلك؟ فى الواقع هذا يحدث طوال الوقت. سينجز موظفوك المزيد من الأعمال إذا توقعت منهم ذلك. وعلى الأرجح سيحقق أطفالك الكثير والكثير إذا توقعت بلطف المزيد منهم وإذا ما أخبرتهم أنه لا توجد قيود لما يمكنهم تحقيقه.

لقد جلست فى المنزل عقب خسارة المنتخب الإنجليزى لكرة القدم من نظيره الفرنسى بهدفين مقابل هدف واحد فى بطولة الأمم الأوروبية لعام ٢٠٠٤. وكان المتوقع أن يخسر المنتخب الانجليزى المباراة قبل بدء اللعب. ولكن عقب انتهاء الوقت الأصلى ودخول المباراة فى الوقت المحتسب بدل الضائع، كانت إنجلترا متقدمة ١.٠. لذا فقد تزايدت التوقعات أن إنجلترا ليس فقط قد تفوز ولكن ستحقق انتصارًا عظيماً. وعندما نجحت فرنسا فى إدراك هدف التعادل فى الدقيقة الثانية من الوقت المحتسب بدل الضائع، كان المشجعون الإنجليز محبطين للغاية ـ لقد كانوا قريبين من اقتناص الفوز. وبعد ذلك نجح اللاعبون الفرنسيون فى تسجيل الهدف الثانى فى آخر ركلة حرة مباشرة للمباراة ليحققوا بذلك الفوز بالمباراة، لقد صعق جميع المشجعين الإنجليز جراء ذلك. وكان مرور يوم واحد كفيلًا بأن يتغلب اللاعبون على ذلك، ولكن السبب فى الصدمة هو تزايد التوقعات.

تمهل فهذا من أجلك. لا تتخيل أن يتوقع المشترى أكثر مما تريد. وبالطبع لا تسمح بحدوث ذلك بدون قصد؛ بأن تجعل المشترى *يفترض* أنه يمكنك التسليم يوم الجمعة أو أن يختار ألوانًا معينة ليس بمقدورك أن تفى بما وعدت به. عندما التحق بعض المبتدئين بشركتنا اعتدت أن أقدم لهم نصيحة واحدة كل يوم. وكنت أقول: "*ستحتفظ بعملك هنا إذا ما أوفيت بعمل ما تقوله فحسب. إذا لم تكن تتذكر أى شىء آخر من يومك الأول فى هذه الشركة اطرح هذا بعيداً. افعل ما تقول وقل ما تستطيع فعله*".

لذلك فعند البدء فى مناقشة موضوع "الاعتراضات" يجب أن نتحدث بفعالية عن مرحلة التوقعات والتفاوض. وهذه الأمور تشمل إدارة التوقعات وفهم التفاوض ومعرفة موقف الطرف الآخر عند استخدام "الحيل" والبحث عن حل معقول فحسب. فلنتفحص المسائل الرئيسية للتفاوض الذى يمثل الربح لكلا الطرفين.

فهم التفاوض

يشبه التفاوض القيام بجولة من المشى. وتبدأ عملية التفاوض فى اللحظة التى تبدأ فيها عملية الإقناع. ولا يعتبر التفاوض هو المرحلة التى ستربح بها؛ فهو لا يعتبر معلمًا أساسيًّا أو عقبة، بل إنه عبارة عن جزء متأصل من العملية كلها. وإذا أخذت ذلك على نطاق واسع، فإنك ستدرك أهمية بناء قيمتك الخاصة، وسيدرك الشخص الذى تريد إقناعه قيمتك وقيمة عرضك من البداية. فنظف حذاءك وابدأ فى الوقت المناسب واستعد بكل الأمور الأخرى. فالتفاوض عبارة عن رحلة، لذا استمتع بالرحلة، ولكن الشىء الأكثر أهمية، هو أن تتأكد من تحركك الدائم. ويرتبط التفاوض بالأشخاص. فمثلما لا تعين الشركات وكالات إعلانية، فهى أيضًا لا تتفاوض مع الشركات الأخرى. ففى الجزء الأكبر

من التفاوض يلتقى الأشخاص بالأشخاص.

وبشكل مثير للجدل يبدأ التفاوض عندما يشرع المقنع والشخص المقتنع فى الالتزام بعملية "البيع"؛ ويؤدى التفاوض عمومًا إلى الوصول إلى حل وسط بين الطرفين. وبطريقة مماثلة، يقلل البائع جزءًا من السعر (غالبًا ما يتقاضاه هو) ويرفع المشترى عرضه عن نقطة البداية، ولكن هذا مجرد جزء من الحكاية فقط.

وتعتبر العلاقة مهمة هنا - ويعد *التفاوض بشأن العلاقة* هو التفاوض المثالى إذا أردت ربح المزيد من خلال "الصفقة".

فهل يمكن وصفه فى الغالب بتفاوض "الربح - الربح"؟

أعتقد أن هذا هوروكس.

حسناً، يحدث ذلك فى بعض الأحيان على الأقل. إسمح لى بتوضيح ذلك. يرغب معظم المشترين فى تفاوض الربح - الخسارة، أليس كذلك؟ فهم لا يبالون بموقفك ماداموا هم الرابحين. قد يكون ذلك قلة حكمة، وأمرًا غير أخلاقى، وظالماً، لكن المشترى يدفع لتحقيق السعر الأفضل وأقل سعر يمكن تحقيقه. وفى معظم الأحوال فى عالمنا اليوم (وأحمد الله أنه ليس فى جميع الأحوال) لا يهتم المشترى إذا ما ذهبت عرض الحائط.

هل تتذكر فيلم *Pretty Woman*؟ فى هذا الفيلم، يلتقط "إدوارد" (ريتشارد جير) بائعة هوى تدعى "فيفيان" (جوليا روبيرتس) لتوصيلها. وكان "إدوارد" يقطن فى الساحل الشرقى ولكنه قدم إلى لوس أنجلوس لقضاء أسبوع بها. وقد التقى بـ فيفيان عن طريق المصادفة واتفق معها على أجر ساعة واحدة. لكنه تعلق بها وزاد هذا التعلق بمرور الوقت. فأراد أن يسترخى ويتحدث معها.

"كم الثمن الذى تأخذينه فى الليلة الكاملة يا "فيفيان"؟".

"لكى أبقى هنا؟ لن تتحمل ذلك".

"جربينى".

"٣٠٠ دولار".

"موافق".

لقد زاد قطعًا توقعها لما يمكنها الحصول عليه عندما وافق بسرعة (سنفصل القول فى ذلك لاحقاً). وفى الصباح، عندما كانت "فيفيان" تستمتع بالاستحمام فى بانيو فخم بجناحها الخاص، قدم لها "إدوارد" ما وصفه بـ "عرض عمل"؛ فقال: ""فيفيان"، إننى أنوى المكوث فى المدينة حتى يوم الأحد؛ سأدفع لك لتبقى رهن إشارتى طوال الـ٢٤ ساعة وحتى نهاية الأسبوع".

ففكرت فى الأمر وقالت: "إذا كنت تتحدث عن ٢٤ ساعة فى اليوم، فسوف يكلفك هذا الكثير"، وأجرت عملية حسابية ٣٠٠ دولار X ٢X٦ وأصبح الناتج أقل من ٤٠٠٠ دولار.

"فيفيان": "٤٠٠٠ دولار".

"إدوارد": "٢٠٠٠ دولار".

"فيفيان": "٣٠٠٠ دولار".

"إدوارد": "موافق".

فى هذه النقطة، لدينا "ربح للطرفين" بشكل مثير للجدل. لقد حصلت على أكثر مما عرض دفعه ودفع "جير أقل مما طلبته أولاً. حل وسط معقول. فهى تعتقد أن ٣٠٠٠ دولار تعد مبلغًا فاحشًا من المال، ولذلك كانت سعيدة.

وعندما هم بالمغادرة للذهاب إلى العمل بادرته الحديث بدون تفكير: "سأمكث معك مقابل ٢٠٠٠ دولار".

فرد قائلاً: "سأدفع ٤٠٠٠ دولار".

ما هذا؟ خسارة للطرفين!

فى *العلاقة*، لا يشعر كل شخص بالسعادة. ولكن المهم هو ما يعتقد الطرف الآخر أنه حصل عليه.ويكمن ذلك فى مدى إدراكه لأهمية التفاوض. فهو الذى يتحكم فى توقعاته. ومن ثم يسمح له فى الاعتقاد بإمكانية تحقيق "صفقة" جيدة بكل المعنى الجوهرى لكلمة "صفقة".

لذلك لا يهم ما إذا *ربحت* أو *ربحوا*، لكن بالأحرى إذا ما كانت "الصفقة" التى أبرمتها مناسبة لك - بغض النظر عما *يعتقده* الآخرون بأن هذه الصفقة مناسبة *لهم* أم لا. وتذكر أن هذا لايتعلق بالمال فقط. هيا بنا نستخدم كلمة "موافقة" لنصف صفقة مناسبة.

دائمًا ما تحدد الشركات أسعارًا مختلفة لنفس الشىء. لذلك يعتبر عدم تحقيق أى شخص أفضل سعر "خاسراً" نظرياً. ولكن لا يؤخذ ذلك بعين الاعتبار فى كل العوامل الأخرى كموعد التسليم، الأهمية، المعرفة، وهكذا.

لذلك دعنا لا نفكر دائمًا فى عامل "الربح - الربح" فقط. فهذا محض هراء. وبدلاً من هذا، لنركز على ضمان حصولك على الصفقة التى تجعلك سعيدًا تبعًا للظروف، والشىء الأكثر أهمية، أن تجعل الطرف الآخر *يعتقد* أنه أبرم صفقة مناسبة له. ويعنى ذلك أن يعتقد هذا الطرف قائلاً: "أعلم أنى قد ربحت" *وتعتقد* أنت أن الأمر مناسب لك، أو "إننى على ما يرام *وتعتقد* أنت أيضًا أنك كذلك".

ولكن الجزء الأكثر إطنابًا من عامل ربح الطرفين، لكنه أكثر واقعية، هو الموافقة. ويكمن السر فى أن الشخص الآخر يجب أن يعتقد أنه أنجز عمله بشكل جيد.

تخيل أنك شاهدت منزلاً مع شريك حياتك، وافترض أن لديك ميزانية تبلغ ٨٠٠٠٠٠ جنيه استرلينى وعندما رأيت المنزل اعتقدت أنه المثالى بالنسبة لك. فكل شىء "بقائمة رغباتك" موجود فى هذا المنزل. فالموقع مناسب، وفى مستوى الامتيازات التى تحتاج إليها، ويحتوى على عدد كافٍ من غرف النوم والحمامات؛ والحديقة بالحجم المناسب الذى ترغب فيه، وهكذا. ٥كلما نظرتما فى المنزل، أصبحتما تنظران إلى بعضكما قائلين (بدون كلام !) إنها صفقة جيدة. فهو يحتوى على كل شىء تريده وأنت لا تفهم لماذا يطلبون فى المنزل ٨٠٠٠٠٠ جنيه استرلينى فحسب. لقد كنت تبحث فى المنازل الموجودة بالمنطقة منذ بضعة أسابيع وهذا هو المنزل المثالى لك. وقد أغرمت به عاطفيًّا وتريد شراءه. ويخالجك الشعور بالاندفاع نحو هذا الثمن البخس. ماذا ستفعل؟

حسناً، لا يعد الاندفاع نحو المبلغ الضئيل بداية جيدة.

هل ستخبرهم أنه مثالى؟ وهل ستسمح لهم بمعرفة أن هذه صفقة رابحة فى اعتقادك؟ وهل ستندفع بتقديم عرض كالمبلغ المحدد؟

لا.

لم لا؟

لأنك تعرف بالفعل أن النقطة الأساسية فى الأمر أن تدع الطرف الآخر يعتقد أنه "الرابح". وهكذا، إذا عرفت الطريقة التى تتصرف بها وتمكنت من السيطرة على جميع اندفاعات عقلك الباطن (تذكر أنه يتحكم فى تصرفاتك بنسبة ٩٥٪ طوال الوقت)، فهذا ما عليك فعله.

١ لا تسمح لجسدك بالتحرك كيفما يشاء.
٢ لا تظهر مدى رغبتك فى الشراء حتى لا يعتقدوا أن بإمكانهم الحصول على مبلغ أكبر من ٨٠٠٠٠٠ جنيه استرلينى.
٣ اخلق جوًّا من التقمص العاطفى.
٤ يبيع الناس إلى الأشخاص الذين يحبونهم تمامًا مثلما *يشترون* من الذين يحبونهم. لكن لا تحاول أن تضفى قيمة على المنزل، لذا امتدحهم على الديكور الداخلى. وأخبرهم بحقيقة ما يعجبك فى المنزل دون أن تقول إن *سعره منخفض* للغاية.
٥ لا تبد الموافقة بسرعة.
٦ إذا اندفعت بالموافقة على الثمن الكامل سيتخلل إلى وجدانهم الاعتقاد بأنهم لم يحققوا "ربحاً"، أليس كذلك؟
٧ دعهم يعتقدوا أن الصفقة عبارة عن كفاح مضن.

٨ دعهم يشعروا بإمكانية وصولك لسعر مماثل لسعرهم ولكن أعط انطباعًا واضحًا أن مبلغ ٨٠٠٠٠٠ جنيه استرلينى يعتبر بكل تأكيد فى قمة هذا النطاق. هل يحتمل تقديم عرض آخر؟ اسأل عن مدى تحفزهم للقبول، لأنك لا تعرف موقفهم. فربما يكونون فى حاجة ماسة إلى البيع بسعر أعلى مما ستشترى به. واطرح جانبًا مسألة مساحة العقار وهكذا، هل ترى هذا منطقيًّا؟

الهدف هنا هو أن الأمر لا يتعلق بمسألة "ربح الطرفين". فعلى نحو قابل للجدل ستكون على استعداد لدفع أعلى من قيمة ٨٠٠٠٠٠ جنيه استرلينى المطروحة لذلك فإنهم يعتبرون خاسرين فى الحقيقة. لكن ماذا لو كانوا سعداء بأخذ مبلغ ٧٥٠٠٠٠ جنيه استرلينى لعقد صفقة بيع سريعة نظرًا لظروفهم؟ قد تصبح "خاسراً" الآن. فالأمر كله يعتمد على اكتشاف وجهة نظر الشخص الآخر.

ولنتناول الآن التفاوض المنظم. والآن حان وقت اللفظة الأوائلية السابعة لنا فى هذا الكتاب. وهذه اللفظة الأوائلية هى NEAT ـ NEAT أى التفاوض المنظم من كلا الطرفين. وإليك لفظة NEAT .

يرمز حرف N لعدم تسجيل هدف أولاً

هناك مجموعة من الأشياء المثيرة التى انبثقت من التفاوض فى فيلم *Pretty Woman*. فلم تع "فيفيان" تمامًا أن ١٠٠٠ دولار لا تعنى شيئًا على الإطلاق بالنسبة لـ إدوارد كما كانت بالنسبة لها. لقد سجلت بطريقة ملحوظة "نقطة" مهمة بالنسبة لها ولكنها لم تزعج "إدوارد"؛ حيث كان على استعداد لدفع ٤٠٠٠ دولار لكنه دخل معها فى تفاوض على سبيل المتعة.

وعندما طلبت ٤٠٠٠ دولار، كان ذلك فى منظورها أكبر مبلغ سيدفعه. فلم يخالج عقلها على الإطلاق أدنى شك فى أنه يستطيع دفع المزيد. وعندما عرض "إدوارد" ٢٠٠٠ دولار، أصبح ذلك بالفعل الحد الأدنى الذى *سيدفعه*. وستكتفى عن طيب خاطر بمبلغ ١٠٠٠ دولار!

عندما عملتُ فى مجال الإعلانات اعتدت استخدام مجموعة من الوقائع المهمة مع العملاء الحاليين والمرتقبين. وقد حملنى على ذلك ما أفادته كل الأبحاث (الكيفيّة، والكميّة، والسردية) أن العملاء يتعاملون مع الوكالات الإعلانية ويتركونها لسببين رئيسيين ـ العقلية الإبداعية والعلاقات. إذا ما تميزت الوكالة بالعقلية الإبداعية (بكل ما يحويه أوسع نطاق للكلمة) وإذا كانت تربطها علاقات جيدة بالأشخاص الرئيسيين،

سيستمر العملاء فى التعامل مع هذه الوكالة. ولكن عندما لا يتوافر كلا الأمرين أو أحدهما، فإن ذلك ينذر بخطر محيق فيبادر العميل بالبحث عن وكالة أخرى. لذلك قمت بكتابة ما تمنيته بأن تبادر الوكالات بإجراء الاتصالات ودعوة العملاء لإحدى المناسبات "الإبداعية" لمقابلتهم وتكوين علاقات معهم.

لقد ذهبنا إلى مرسى اليخوت ومعرض اللوحات المائية، ومارسنا الصيد والرماية، كما أننا عقدنا مجموعة من الحلقات النقاشية التى تدور حول لغة الجسد، ووضع الأهداف وهكذا. كنت أجرى محادثة ذات يوم مع "جون فوستر" فى مدينة "دونلوب سلازينجر" عندما أشار إلى أنه يعرف محللًا نفسيًّا للعبة الجولف. فأثار هذا الموضوع اهتمامى فى الحال. يمارس الأشخاص الآخرون لعبة الجولف يوميًّا، وكان أحد معاييرى فى تنظيم أى مناسبة، هو أنه لا يمكننى عمل شىء يكون تخصصًا لشخص آخر. ولكن فكرة تجمع مجموعة من العملاء الحاليين والمرتقبين مع محلل نفسى للعبة الجولف جعلنى أجرى استئنافًا مباشرًا لهذا الأمر.

فحصلت على البيانات الشخصية لمحلل لعبة الجولف النفسى وأجريت اتصالًا هاتفيًّا معه. وكان لديه شهادات اعتماد مؤثرة وقد عمل مع بعض الأسماء الشهيرة. وسألته عن الأشياء الضرورية لإقامة "يوم تحليل نفسى للعبة الجولف" فاشترط وجود ١٢ لاعباً، وملعب جولف، ودفع أتعاب الدورة، والوجبات إلى آخره.

وأوضح أنه سيأتى فى الساعة ٨ صباحًا واقترح أن يأتى العملاء فى الساعة ٨,٣٠ صباحًا لتناول وجبة الفطار. وعقب الانتهاء من تناول الإفطار سيتحدث لمدة ٣٠ دقيقة تقريبًا عن التحليل النفسى للعبة الجولف. وبعد ذلك سيواصل الشرح فى نهاية ملعب الجولف، على أن يزود كل لاعب بمضرب جولف وكرة وسيقوم بتحليل موضع إسقاط الكرة فى الحفرة. وبعد تناول القهوة سنذهب إلى منطقة التدريب، وسنبدأ بضرب الكرة عاليًا ونتمرن على ذلك حتى نستطيع الوصول إلى أبعد المسافات، وسنتدرب على المشاركة فى نهاية الملعب الخاصة بالتدريب بينما يقوم بإخبارنا عن الأشياء التى ينبغى علينا التفكير فيها.

وبعد الحصول على فترة استراحة لتناول الغداء سننتظر تناول الشاى لـ ٢٠ دقيقة كاملة بينما سيشاركنا بالأفكار المثالية فى انتظار الشاى. ومن ثم سنلعب مباراة جولف بينما يقوم بمصاحبة مجموعات مختلفة تحدثنا عن الحالة الذهنية. صدقنى، سنكون فى حالة ذهنية مناسبة فى ذلك الوقت.

عند هذه النقطة من الحديث، كنت كأحد كلاب "بافلوف". يبدو الأمر مثاليًّا. فالعملاء الذين يجولون فى خاطرى (بالفعل، هم العملاء الذين سارعوا فى الحضور) سينفقون

فيما بينهم ما يزيد على ٥٠ مليون يورو على الصفقات الإعلانية. ويمكننى إخبارك أن معظم هذا المال لا يتوافر لدينا.

لذلك سألته عن الأجر الذى سيتقاضاه. كم السعر الذى تعتقد أنه سيتقاضاه لهذا اليوم؟ لقد حصلت على الفاتورة الخاصة بملعب الجولف، والطعام، والشراب. كل شىء بصرف النظر عنه.

كم المبلغ الذى كنت ستطلبه؟ ما المبلغ المناسب؟ كنت أعتقد أنه قد يتراوح بين ألفين وثلاثة آلاف جنيه إسترلينى، ولكنّى كنت لا أعلم. فربما يكون خارج نطاق السعر الذى حددته بكثير ويتقاضى ما يزيد على ٥٠٠٠ جنيه إسترلينى فى اليوم. لقد كنت أطرح هذا السؤال فى الحلقات النقاشية التى أحاضر فيها وغالبًا ما يتوقع شخص أو شخصان أن يتجاوز السعر ١٠٠٠٠ جنيه إسترلينى. وأنا على استعداد لدفع ما يزيد على ١٠٠٠ جنيه إسترلينى ولكنى سأفكر جيدًا إذا تجاوز المبلغ ٢٠٠٠ جنيه إسترلينى.

"إذن، كم ستتقاضى لهذا اليوم؟".

"٤٠٠ جنيه إسترلينى".

٤٠٠ جنيه إسترلينى! مثلى تماماً، قد يخالجك الآن حركتان لا إراديتان. الأولى، الدهشة! فالسعر ضمن نطاق ميزانيتى، حيث إننى أطلب ٣٠ جنيهًا إسترلينيًا فقط عن الفرد. بل إن أجرة الملعب - فى الواقع - أكثر من ذلك، بالإضافة إلى تجهيز المؤن اللازمة لليوم. إنها صفقة رابحة بكل المقاييس.

لكن هناك فكرة أخرى تتسلل إلى عقلى الباطن ولا أستطيع بكل تأكيد السيطرة على الشعور بالخوف الذى ينتابنى من هذه النقطة. فهل هو كفء؟ هل من الممكن أن يكون الأفضل فى العمل إذا طلب فقط ٤٠٠ جنيه إسترلينى يوميًّا؟

توجد هنا مسألتان رئيسيتان. أولًا: لقد سبق بتسجيل نقطة، لذا ما أكبر مبلغ كنت أنوى دفعه؟ ٤٠٠ جنيه إسترلينى. ثانيًا: إدراك أن القيمة والسعر مرتبطان ببعضهما على نحو معقد. لذا لا تبادر بتسجيل نقطة الأسبقية إذا أمكنك تجنب ذلك. ما الأشياء المهمة فى منظورهم؟

سواء كنت المشترى أم البائع، عليك أن تستكشف حاجة الشخص الآخر. هل تتذكر المناقشة التى كانت تدور حول شراء ٢٠٠ صندوق للأدوات فى الفصل السابع؟ اكتشف حاجتهم إذا استطعت ذلك قبل تسجيل هدفك. وإذا كانت هناك مرونة وأردت تقديم "عرضك" أولاً، ارفع السعر قدر المستطاع إذا أردت البيع، واخفضه بحدة بشكل يصل لحد السخافة إذا ما أردت الشراء. أى استكشف حاجات الشخص الآخر، والتى من بينها الجوانب العاطفية والشخصية.

وتذكر أن بعض الأشخاص مخادعون! لدىَّ عميل غالبًا ما يقول: "حسناً، لقد عرض علىّ فلان مبلغ كذا من المال" عندما لا يكون هناك مثل هذا العرض. إذا خالجك الشك بأن العميل يقوم بخداعك فعليك تقصى واختبار إذا ما كان صادقًا عن طريق طلب المزيد من التفاصيل. وسوف تفصل القول فى ذلك لاحقاً. وقد عرفت أيضًا عملاء "يضعون" رسالة على مكتبهم لتبدو كدعوة من شخص آخر ومن ثم ينتابنى انطباع زائف بوجود منافسة.

أما بخصوص تساؤلك عن قيمة المحلل النفسى للعبة الجولف؛ لقد كان جيدًا بالفعل. وأؤكد لك أنه يستحق ٤٠٠ جنيه إسترلينى من ميزانية أى مؤسسة.

يرمز حرف E للتقمص العاطفى

يشترى الناس من الأشخاص الذين يحبونهم كما يبيعون للأشخاص الذين يحبونهم. لذا أصغ إليهم باهتمام؛ وحاول رؤية الأمر من منظورهم، لكن أبعد الأشخاص عن تلك المسألة.

لماذا تعد العلاقة على هذه الدرجة من الأهمية؟ لأنه إذا لم يكن عرض منتجك فريدًا من نوعه، ستكون أنت الجزء المهم فى الصفقة وهذا كل ما فى الأمر. يمكنك خلق مكانة فريدة للمنتج أو الخدمة التى تقدمها، كما ذكرنا فى الفصل العاشر، بأن تصبح *شخصية فريدة من نوعها فى البيع*. ويتم ذلك عن طريق بناء الثقة، والألفة، والتعاطف مع الشخص الآخر. وبينما يعتبر خلق حالة من التميز أسلوبًا فعالاً للغاية فى عملية البيع، يعتبر إنكار "التميز" حيلة بارعة عندما تكون فى موقف المشترى.

دعه يعتقد أنه "الرابح". وتكمن الفائدة الأساسية من عدم تسجيلك نقطة الأسبقية، أو محاولة وضع أعلى قيمة أو أدناها لقبول عرضك، فى أنك على الأرجح عندما تتحرك سيعتقد أنه يبلى بلاء حسناً.

ولدى المكسيكيين قول مأثور يقول: "يصيح كل ديك على كومته". ويميل المشترون، على وجه الخصوص، إلى حب السلطة الذى يمنحهم إياها شعورهم بمقدرتهم على شراء أى شىء. فيسىء البعض استخدام هذا الأمر، وهو شىء مشين، ويجد بعضهم نشوة فى ذلك. وهو ما يتحول إلى مأساة بالنسبة لهم عندما يتركون العمل ويكتشفون أن أصدقاءهم كانوا مجرد مورّدين فقط. وفى الواقع، استشهادًا بمقولة أخرى، فقد أعاد "هنرى كسينجر" صياغة مقولة "لورد أكتون"، الذى قام بدوره بإعادة صياغة مقولة رئيس الوزراء البريطانى فى عام ١٧٧٠، "ويليام بيت"، بالقول: "إن السلطة تُفسِد. والسلطة المطلقة تُفسِد تماماً".

تقبل حقيقة أن الشخص الذى تحاول إقناعه يستمتع بكونه قويًّا، ودعه أو دعها تشعر بقوتها. أى تقبل قوته أو قوتها ولكن تحرك بعد ذلك نحو نطاق خبرتك.

بل ربما تشترى هدية بسيطة للطرف الآخر. حسناً، ولكن هذا قبل أن يبدأ التعاطف الحقيقى، فهذا يبنى التعاطف والالتزام. وأخيراً، فهناك شىء رائع يمكنك أن تقوله عندما لا تكون سعيدًا بالسعر الذى يعرضه أحد الأشخاص وكنت تريد الاستبقاء على التقمص العاطفى معه وهو أن تقول: "أعتقد أننى قد أحتاج إلى مساعدتك فى هذا الأمر..." بدلًا من قول: "هل يمكنك تقليل السعر؟".

يرمز حرف A للسؤال عن اهتماماتهم

بالطبع يتمثل الموقف المثالى فى معرفة ما يريده المشترى (أو البائع) بالضبط قبل أن تتحدث عن الأرقام. وغالبًا ما تكون الاحتياجات السياسية والشخصية للشخص الذى تقنعه مهمة أيضاً. وكلما كانت الصفقة أكبر، أصبحت أهمية هذه العوامل أكثر قيمة.

يميل مندوبو المبيعات إلى نسيان أنك عندما تبيع لشخص ما فى مؤسسة ضخمة، فإن المشترى يرهن سمعته بك، ولذا يتحتم عليك معرفة جميع احتياجاته واهتماماته من خلال المبادرة بطرح الأسئلة. بادر بسؤاله أو سؤالها عن *شعوره* حيال الموقف. واسأل عن الأمور الضمنية وما سيحدث عقب إبرام الصفقة. واستفسر عن الجانب السلبى الذى قد ينتج عند الاستعانة بأحد المنافسين. واسأل عن اهتماماتهم. وعندها فقط يمكنك البدء فى فهم المقتضيات، والتكاليف، والقيم المتوقعة.

وإذا كنت تريد حقًا شراء ذلك المنزل الذى تبلغ قيمته ٨٠٠٠٠٠ جنيه إسترلينى، فلم لا تصطحب صديقًا ليشارك فى المزاد لتعرف إذا ما كان البائع سيتفاوض *معه* أم لا؟

وإذا كان الأمر ضرورياً، اسأل المفاوضين الآخرين - بعيدًا عن مكتبهم - عن الأشياء المهمة بالنسبة لهم. وغالبًا ما يؤدى اللقاء لتناول القهوة، أو تناول وجبة فى أحد المطاعم، أو الحديث فى أحد ملاعب الجولف، إلى الحصول على إجابات مغايرة مقارنةً بالتى قد تحدث وهم يجلسون على مكاتبهم.

عندما كنت أعمل فى مجال الإعلان، فزنا بالحصول على الدعاية لشركة "سبام" للحوم المعبأة. ويا له من شىء رائع أن تفوز بالدعاية لشركة "سبام". وكانت ميزانية العلاقات العامة خارج حسابات النفقات الإعلانية تمامًا، ولكننا أحببنا ذلك ونجحنا فى تحقيق الربح منه. وقد تم إجراء مقابلة معى على قناة بى بى سى الخامسة وأجريت حوارين صحفيين مع كل من صنداى تايمز، وول ستريت جورنال. لقد كانت أيامًا رائعة. وكان أحد أجمل الأشياء فى الدعاية لهذه الشركة هو الذهاب إلى ملاعب الجولف وتناول

وجبة الفورجير الجديدة. وكان الإفطار، والغداء، والعشاء من منتجات تلك الشركة وكذلك جميع الأمور الترفيهية الأخرى.

وقد كنت غير مقتنع بذلك. والشيء الوحيد الذى كنت أفتقده هو عروض "مونتى بايثون" الكوميدية لفرقة سبام الموسيقية. بالطبع كان ذلك قبل عصر الإنترنت، عندما كانت كلمة "سبام" لا تعبر عن الرسائل الإلكترونية الإعلانية، ولكن يجب ألا أشغلك بالحنين إلى الماضى - ناهيك عن اللحم المحشو.

على أية حال، طلب منا مدير التسويق "روب لوكاس" نحن وخمس وكالات إعلانية أخرى المساعدة فى تحديد الحساب. وقد كانت لدينا فرصة فشل بنسبة ٨٠٪ إلى أن قضيت ليلة كاملة على سطح السفينة *"كانبيرا"* أثناء اجتماع التسويق فاكتشفت الاحتياجات والرغبات الحقيقية لـ "روب لوكاس" ورفاقه. وعندما قمت بطرح كل هذه الأسئلة خارج المكتب، وأصغيت باهتمام بالغ وعرفت الصورة الأكبر، أتيحت لنا فرصة نجاح بنسبة ٨٠٪ على الأرجح.

اسأل عن الأشياء التى تثير اهتمامهم واكتشف الأمور المهمة بالنسبة لهم.

يرمز حرف T للاعتقاد «فيجب أن يعتقد الطرف الآخر أنه يبلى بلاء حسناً»

لذا فإنه فى بعض الأوقات يعتبر مبدأ ربح الطرفين هوروكس، لكن من المهم بالنسبة لك أن تعى إلى أى مدى سوف تبتعد؛ لتعرف أقل شىء ستستقر عليه. فإذا عرفت النقطة التى ستستقر عليها، فستكون هذه مرحلة مهمة فى التقدم فى الصفقة. ابحث عن جوانب عرضك التى تعد منخفضة التكلفة بالنسبة لك وذات فائدة كبيرة بالنسبة لهم، ولا تتخل عن هذه الأشياء بسهولة.

لقد كنت أحجز لحضور المؤتمرات قبل انعقادها بفترة قصيرة. كما كنت أسوّق الأيام أحياناً كبيع مقاعد شركات الخطوط الجوية، وعندما كانت الطائرة تشرع فى الإقلاع كان لا يمكنك إعادتها. لذلك كنت لا أرغم نفسى على حضور الحلقات النقاشية كموفد رسمى حتى يوم أو يومين سابقين لانعقادها. وكانت إحدى تلك الحلقات النقاشية التى كنت أحب حضورها هى المؤتمر السنوى لمعهد إدارة التسويق والمبيعات فى بيرمنجهام. وقد كنت فى بيركشاير قبل ميعاد انعقاد أحد المؤتمرات السنوية بيوم، فأجروا اتصالاً بى فى الساعة ٣ مساء ليروا إذا ما كنت سأتمكن من حجز تذكرة لليوم التالى. وكان هناك إلغاء لحضور هذا المؤتمر، و لذا فقد كان كل ما أحتاج إليه هو فندق فى بيرمنجهام. ولم أكن فى هذا الوقت على معرفة جيدة بـ بيرمنجهام، وعندما قارب ميعاد انعقاد هذا المؤتمر المتميز، كانت الفنادق الرئيسية كاملة الحجز.

لذا قمت فى النهاية بإجراء مكالمة هاتفية بأحد الفنادق فى ضواحى المدينة وقاموا بحجز غرفة لى. "اسمى "هيسكيث" - سوف أكون موجودًا فى حوالى الساعة ٧ مساء". ولم أتناقش معهم بخصوص السعر حتى يكون هناك تفاوض ممتع عند الوصول إليهم.

تخيل الموقف. كان ذلك فى إحدى ليالى أكتوبر المظلمة، والباردة، والرطبة والعاصفة بعد الساعة السابعة بقليل. فاندفعت من المرآب نحو الفندق حاملًا كمبيوتر محمولًا على كتفى وحقيبة أغراض صغيرة على الكتف الآخر وحافظة أوراق فى يدى. وبدوت ضعيفًا كشخص متشرد مبلل. وصدرت "تحية" موظف الاستقبال فى الفندق بشكل يطلق عليه المرء تحية بالكاد. فقد كانت مجرد رفعة خفيفة من رأسه وتقطيبة لجبينه.

هل هذا انطباع إيجابى أولى؟ أنا لا أعتقد ذلك.

فأخبرته باسمى وكان أول ما بدأ به حديثه هو إخبارى بالسعر. "تكلفة الليلة هى ٧٥ جنيهًا إسترلينيًا شاملة الإفطار والنوم". ففكرت أن أستنشق نفسًا عميقًا وأجرب استخدام أساليب "أفضل الأسعار" أولًا (وأكثر من ذلك فى لحظة واحدة). الآن ماذا سيكون رد فعلك لو كنت أنت موظف الاستقبال بالفندق؟ انظر فى المقتضيات التى قد تدفعنى إلى الذهاب إلى مكان آخر. فكل ما يجب عليه فعله هو أن يشعرنى بالراحة ويجعلنى أعتقد أننى أبلى بلاء حسناً. أو أى شىء من قبيل: "إننى أقدر أنها مكلفة يا سيدى، لكن معظم الفنادق أكثر غلاء فى هذه المنطقة ونحن نقترب من اكتمال الحجز هنا". بل إنه كان بإمكانه أن ينادى على حامل الأمتعة من أجلى، أو يجعلنى *أشعر* أن الأمر مناسب لى.

لكنه لم يفعل ذلك.

لقد نظر إلى المظهر، ورآنى مبللًا ومتسخًا بالوحل، وبحاجة إلى حمام دافئ ومشروب منعش، وقال: "يمكننى أن أجعلها ٦٥ جنيهًا إسترلينيًا من أجلك".

يا للسخرية!

فقلت حينئذ: "هل هذا أفضل سعر لديك؟".

فمال برأسه من جانب لآخر، وانتفخت أوداجه، وتحدث بازدراء قائلًا بأسلوب يحمل شيئًا من الشعور بالأهمية: "هل يناسبك ٥٥ جنيهًا إسترلينيًا؟".

لقد أهدر المال بكل المعنى الحرفى للكلمة ولم يجعلنى أشعر أننى سأبدى الرأى بالموافقة. وقد أوحت إلىّ لغة جسده أنه ما زال هناك المزيد! لقد حصلت فعليًا على غداء مجانًا وخسر هو هامش الربح لأنه لم يفهم عملية الإقناع. فإنه لم يدرك *احتياجاتى*، ولم *يسألنى* أية أسئلة، ولم يدرك *المقتضيات* التى قد تجعلنى أهم بالذهاب إلى مكان آخر، ولم يجعلنى *أشعر* أننى قد "ربحت".

فى النهاية قد يكون الأمر مختلفًا جدًا، وبهذه الدرجة من السهولة. فقد تمت معظم

هذه الأحداث من خلال لغة الجسد وافتقاد المهارة.

ما الخلاصة؟ كما ناقشنا حالة "إدوارد" و "فيفيان"، تذكر أن الطرف الآخر يجب أن يعتقد أنه يبلى بلاء حسناً. ولنستكشف المدى الأبعد لهذا السؤال: "هل هذا أفضل سعر لديك؟". تكمن قيمة هذا الكتاب لك على المستوى الشخصي - ليس فقط فى المال الذى تدفعه فيه لكن أيضًا فى الوقت الذى تستثمره فى قراءته - فى الفقرات القليلة التالية. وأنا أضمن لك قطعًا أنك ستوفر المال وتحقق المزيد منه فى حياتك العملية والشخصية إذا استخدمت هذا السؤال بانتظام فى الوقت المناسب.

لقد ذهبت أنا وزوجتى الحبيبة إلى أحد متاجر الأثاث. وكان ذلك قبل يومين فقط من الذهاب فى إجازة تستغرق أربعة أسابيع، وقد قررت أن نشترى اليوم ثلاثة أطقم جديدة على وجه التحديد. وقد صادف ذلك الوقت أوكازيونات الصيف حيث إمكانية المفاوضة فى السعر. وكنا سنشترى اليوم بالتحديد ـ من هذا المحل القريب. فى الواقع، كنا سنشترى ثلاثة أطقم سنجلس عليها. وكان السعر المعروف يزيد على قيمة ٦٠٠٠ جنيه إسترلينى لكن اليوم السعر زهيد فهو أقل من ٤٥٠٠ جنيه إسترلينى. فأعطينا مندوبة المبيعات كل المعلومات عن الأشياء التى نود شراءها؛ ليس فقط المعلومات ولكن كذلك الحجم، والأشكال، والألوان، والخامات المقبولة إلى حد ما. فدخلنا مكتب مندوبة المبيعات وقالت بعد أن أدخلت المعلومات فى الكمبيوتر إنه بعد التغليف والتسليم ستصبح التكلفة الإجمالية ٤٦٧٨ جنيهًا إسترلينياً.

هل تحب إيداع قيمة ١٠٪ كعربون مقدم؟

وكانت مندوبة المبيعات فى هذه اللحظة (خصوصًا إذا كانت تأخذ أى نوع من العمولة) تشعر أن السمكة قد ابتلعت الطعم ولهذا كانت تترنح. وفى مثل هذا الموقف ـ عندما يجرى مندوب المبيعات عملية حسابية لعمولته فى عقله الباطن (تذكر أنهم لا يملكون السيطرة على ذلك) ـ ستتغير لغة جسدك.

فنهضت من على المقعد مكشراً. فقد كانت تراودنى أفكار ثانية وقلت ذلك لزوجتى. فقلت لها إن هذا استثمار ضخم ومن المحتمل أن نذهب إلى الإجازة ونفكر فى ذلك الأمر لاحقاً. فخرجت مندوبة المبيعات عن شعورها من خلال إصدار تعبير معين. الآن تحاول السمكة الإفلات من خطاف السنارة.

"هل هذا أفضل سعر لديك؟".

فقالت: "اسمح لى أن أرى ما يمكننى فعله...".

تفضل بالجلوس!

وتنحت جانبًا وأجرت عملية حسابية على الآلة الحاسبة وزوجتى تقف مأسورة بما يحدث. "أقل سعر بالنسبة لى هو ٤٥٠٠ جنيه إسترلينى، سيد "هيسكيث". أعلم أن هذا مجرد لفتة بسيطة لكن هذا أفضل ما يمكننى فعله".

توفير مبلغ ١٧٨ جنيهًا إسترلينيًا هو مجرد لفتة بسيطة! فإننى أستطيع شراء جيتار جديد بهذا المبلغ! فإنه قد يبدو مجرد لفتة بسيطة بالنسبة لقيمة ٤٥٠٠ جنيه إسترلينى لكنى ادخرت لنفسى فقط مبلغ ١٧٨ جنيهًا إسترلينيًا لأننا كنا سنصبح سعداء إذا ما اشتريناه بقيمة ٤٦٧٨ جنيهًا إسترلينياً.

فزفرت بعض زفرات الازدراء (لتعتقد أنها قد وفقت)، وبعد تبادل القليل من النظرات مع زوجتى، وافقنا على الشراء.

وعندما أعادت العملية الحسابية لإظهار مبلغ الإيداع وأخبرتنا عن ميعاد التسليم طلبت منها حاسبتها الآلية. ولاهتمامى الشخصى فقط، حسبت لنفسى وقت النهوض، والتكشير، وقول "هل هذا أفضل سعر لديك؟"، فوجدت أننى قد استغرقت ١٥ ثانية وربحت ١٧٨ جنيهًا إسترلينياً، وأدخلت الأرقام على الآلة الحاسبة، فوجدت أننى وفقًا لهذا المعدل، سأربح ما يزيد على ٤٢٠٠٠ جنيه إسترلينى فى الساعة.

وهذه هى النتيجة!

والآن حان الوقت لكلمة NEAT الثانية.

يرمز حرف N لتحييد حركات جسدك

أو لصياغتها بطريقة أخرى: "لا تترك جسدك يفعل ما يحلو له". إذا كنت بالفعل تريد "الصفقة" حقًا، لا تجعل الطرف الآخر يعلم بذلك. ولا تعطه انطباعًا بأنك تريد أى شىء بشكل ملح للغاية.

وهذا ما جعلنى أصاب بـ "متلازمة الشهق العميق". فأنت بلا شك معتاد عليه. وهذا الأمر يحدث عندما يطرح البائع سعره ويأخذ المشترى نفسًا عميقًا أو يكشر بشكل مفاجئ. وقد يكون ذلك نوبة تنفس مؤلمة لكن من المحتمل أنه يريد اتخاذ الطريقة البسيطة والأساسية المتمثلة فى قوله: "هذا أكثر مما لدىَّ فى عقلى". فربما يختار أكثر المواقف تهورًا متمثلة فى الغش، ويلى أعلى الأنفاس سماعًا النفخ المفتعل للأوداج والزفير الحانق بطريقة متناوبة.

فكم مرة يكون ذلك حقيقيًا وكم مرة يكون خدعة؟ حسناً، من يعرف؟ ما أعرفه أنك إذا استخدمت أسلوب استنشاق النفس العميق *بغض النظر عما تعتقده عن السعر*، فإنك ستوفر مالاً - مبلغًا كبيرًا من المال - طوال مسار حياتك. هل تتذكر محللنا النفسى للعبة الجولف؟ لقد دربت نفسى عندما أهم بالشراء أن أستخدم دائمًا حيلة أخذ نفس عميق. على الرغم من مفاجأتى بأنه طلب ٤٠٠ جنيه إسترلينى ما زلت أستخدم عملية أخذ النفس العميق. هل تعرف ماذا فعل؟ لقد قال: "حسناً، سأتحمل نفقات السفر إذا كنت تعتقد أن السعر مرتفع للغاية". لقد كان عرضًا مغريًا للغاية ولكنى كنت سأشعر بالإثم إذا لم أدفع له أجرة الحافلة. وكان الرجل طيبًا ولطيفًا ويستحق المكافأة بناء على ذلك.

لذا إذا كنت تعتقد أن السعر المعروض صفقة مربحة، لا تتصرف مثل الكلب الفرح وتهز ذيلك المجازى. تحامل على نفسك لكى لا تتصرف مثله بطريقة ظاهرة أو لا تنفعل

مطلقاً. وإذا كنت أنت البائع وتعتقد أنك تطلب فرق سعر كبيراً، فلا تجعل تقييمك للسعر يؤثر على رأى المشترى. هذه إحدى القضايا الرئيسية لتجار التجزئة، لقد عملت مع الذين يبيعون المنتجات بفرق سعر كبير لمندوبيهم فى المتاجر وكانوا لا يعتقدون أن أى شخص يمكنه دفع هذا الفرق. عندما تتقاضى ما يقل عن ١٠ جنيهات إسترلينية فى الساعة سيصعب قبول أن يكون هناك شخص ما على استعداد لدفع ١٠٠ جنيه إسترلينى فى حذاء، أو ٢٥٠ جنيهًا إسترلينيًا فى قلم، أو ٥٠٠٠ جنيه إسترلينى فى عمل فنى. لكن يجب عليك رؤية ذلك من وجهة نظر الشخص الآخر ولا تبد أى رد فعل.

لا تدع جسدك يفعل ما يحلو به، لأنك لن تكون مسيطرًا على زمام الأمور. وتذكر أن ٩٥٪ من أفكارك وتصرفاتك محكومة من خلال العقل الباطن، وإذا لم تخبر حصانك بما يجب عليه فعله، سيكمل حصان الشخص الآخر رد فعلك ولن تتمكن من معرفة ما تقدم على فعله.

وكشخص مقتنع، فإنك تستطيع قراءة درجة الاهتمام فى الطرف الآخر من خلال حركات جسده. ويعتبر حك الذقن إشارة إيجابية، كما يعد اندفاع الشخص للأمام بينما تكون يداه تحت مقعده إشارة إيجابية أخرى. وتذكر أن الأشخاص الأقرب لك يعتبرون، أو يريدون، أن يزداد قربهم منك من خلال أنماط سلوكياتهم. وإذا كنت مقتنعاً، اعكس لغة الجسد؛ أى إذا كنت تشترى أو لا تشعر بالارتياح، فاترك جسدك يفعل ما يحلو له.

ولكن ارجع لأخذ نفس عميق. ماذا لو استخدم شخص ما حيلة أخذ النفس أمامك؟ حسناً، قد يعتقد أو تعتقد أن هذا "طلب كبير" - أو ربما يكون قد حضر إحدى الدورات الدراسية! ويوجد هنا خمسة أشياء يتحتم عليك فعلها إذا ما استخدم شخص ما متلازمة أخذ النفس أمامك.

١ كن أكثر صرامة. "هاى، هذا هو سعرى الآن - إنه سيزيد فى غضون ستة أشهر".
٢ كرر السعر. "إنه مناسب!".
٣ تعمد إساءة الفهم. "أعرف - إنه ثمن باهظ، أليس كذلك، متى تفكر فى كذا وكذا وكذا؟".
٤ لا تفعل أى شىء على الإطلاق.
٥ استخدم حيلة "يشعر، شعر، وجد". سيكون من الأدق أن ننسب هذا للمؤلف الأصلى ولكن بحثى يشير إلى أنها ضاعت فى الأثير. مع ذلك، ظل هذا القانون راسخًا لبعض الوقت ولن أقدم أى اعتذار لتكراره هنا إذا لم يكن قد صادفك من قبل.

قد يكون التعامل فى العديد من المواقف أسهل باستخدام حيلة "يشعر، شعر، وجد". تخيل أن أحد الأشخاص قد صعق من قيمة فرق السعر الذى تطلبه. سينفعل وينتظر إجابة. من الضرورى أن تختار كلماتك لكن بنفس القدر من الأهمية استخدم حيلة "يشعر، شعر، وجد" بهذا الترتيب. على سبيل المثال؛ قل: "أستطيع أن أتفهم ما تشعر به. لقد شعر العديد من عملائنا الراضين بمثل ذلك تمامًا عندما رأوا الاستثمار أولاً. ولكن كان ما وجدوه هو الاستقرار وخدمة طوال ٢٤ ساعة (وهلم جرا.) وهذا يجعله جديرًا بكل بنس". لذا أقحم فى إجابتك فى كل موقف عبارة: "أستطيع أن أتفهم ما تشعر به. لقد شعر العديد من الأشخاص بمثل ذلك، ولكنهم *وجدوا*..."

يرمز حرف E لموازنة كل شىء فى الصفقة

يميل المشترون المحترفون المتمرسون إلى تجزئة عرضك وفصله ويتفاوضون بشأن ما يبدو أنه الصفقة كاملة ولكن عندما يتم الاتفاق على السعر يقومون بطلب أشياء أخرى. فبمقدورهم أكل مكانتك قطعة تلو الأخرى، لذا من الضرورى أن تحتفظ بالصفقة كاملة فى عقلك طوال الوقت.

فى بداية التسعينيات من القرن الماضى، أصبحت مدينة "ماسترشت"، وهى مدينة صغيرة تقع فى هولندا، مشهورة إلى الأبد، فما حدث هناك أن أعضاء الاتحاد الأوروبى دخلوا فى بعض الصفقات الصعبة لضمان إنقاذ الاتحاد النقدى قبل حلول عام ٢٠٠٠. وكان هناك عدة أعضاء متحفزين لعدم السماح بالاستثناءات لأى دولة من الدول الأعضاء. وعندما تم السماح بالاستثناءات، طالب الجانب الفرنسى بضرورة الاتفاق على تواريخ محددة لالتحاق هذه الدول بالاتحاد النقدى. كما كان هناك نزاع مستقبلى على الجزء الخاص بالجانب الاجتماعى الذى سيسمح بإعطاء حقوق معينة للعمال فى مكان العمل. وقال الجانب الفرنسى إنهم سيعترضون على الاتفاقية إذا لم يكن من بينها هذه الإجراءات. ومن ناحية أخرى، تزمت الجانب البريطانى بأن الاتفاقية لن تحتوى على هذه الإجراءات، ومن ثم سيقومون بالاعتراض على الاتفاقية إذا شملت هذه الإجراءات. وعلى طاولة المفاوضات، قال "جون ميجور": "لن يبادر بعض الأعضاء بالتوقيع على الاتفاقية بدون الجزء الخاص بالجانب الاجتماعى؛ وأنا لن أوقع فى حال وجوده".

وأدت المفاوضات إلى قبول الجانب البريطانى اختيارين رئيسيين؛ واحد من الجزء الخاص بالجانب الاجتماعى وآخر من الاتحاد الاقتصادى. وذكرت صحيفة التايمز تقول: "لقد فاز "ميجور" بكل ما طلبه فى قمة "ماسترشت"". وكانت افتتاحية الديلى تيليجراف: "من داخل القمة إلى النور"، وكتبت صحيفة الإيكونوميست: "برنامج وزراء

حزب المحافظين ودعاء أعضاء مجلس النواب".

فقمت بإجراء مكالمة هاتفية مع "جون ميجور" للاطلاع على بعض الأحداث أثناء مفاوضات اتفاقية "ماستريشت" - "لم يتم قبول أى شىء إلى أن اتفقنا على كل شىء".

لم يتم قبول أى شىء إلى أن تم الاتفاق على كل شىء.

لا تغفل الأشياء التى تحمل قيمة لمشتريك (أو بائعك) دون الاعتراف بها ولا تقبل أى شىء حتى يتم الاتفاق على كل شىء. احصل على "قائمة التسوق" الكاملة الخاصة بالطرف الآخر قبل أن تبدأ فى التفاوض.

وأنت لست قارئ أفكار. فعلى الرغم من أن الطرف الآخر قد لا يكون منفتحًا إجمالًا وربما يتطلب ذلك بعض اليقظة، فقد لا يكون لديه أو لديها أفكار من خلال كل المتغيرات الممكنة التى تثير الانتباه. لذا حاول الكشف والبحث عنها. فكلما اكتشفت المتغيرات الصغيرة ستضفى ذلك على السعر، وكلما أضفت قيمة تستطيع دمج ذلك فى الصفقة.

استمر فى تسجيل الملاحظات وأظهر أنك تفعل ذلك. وقل فى بعض الأحيان: "هل يشمل ذلك كل شىء؟"، وارسم خطًا أفقيًا بعرض الصفحة للإيحاء بالبنود الأقوى وبأنه لا يوجد أى شىء آخر داخل فى التفاوض.

لقد عرفت مشترين ينسون بسهولة أشياء كنت أعتقد أننا اتفقنا عليها، لذلك يعد تدوين الملاحظات أمرًا مهمًا للغاية؛ حيث تظهر عملية تدوين الملاحظات أنك محترف وتسمح لك بتلخيص أى نقطة.

ولا تفترض أن كل شىء فى اللغات الاصطلاحية المشروعة لا يمكن التفاوض فيه.

فنحن جميعًا نؤمن بالكلمات المكتوبة.

واحترس من خفض قيمة الخدمات فى الساعات الإضافية ولا تقل: "يمكننا النظر فى ذلك لاحقاً".

لا تبد الموافقة، ثم تنظر فى الامتيازات القليلة بعد ذلك.

يرمز حرف A لإبداء الموافقة فقط بعد عناء

اسمح لى أن نرجع لعبارة "أنا موافق - أى أنك *تعتقد* أنك أبليت بلاء حسناً". تكمن المسألة الرئيسية فى احتياج الطرف الآخر للشعور أو الاعتقاد بأنه قد حصل على "صفقة" جيدة بكل ما تحويه الكلمة من معنى. وأنت تعلم بكل وضوح الأشياء المقبولة بالنسبة لك (وتذكر، من الضرورى لك أن تعرف النقطة التى ستتجنب نقاشها إن استطعت ذلك)؛ ويتطلب ذلك منك أن تدع الطرف الآخر يعتقد أنه قد حصل على صفقة جيدة. وإذا لم يحدث ذلك، ربما قد يرغب فى التفاوض مرة أخرى إن عاجلًا أو آجلاً. وقد يلجأ إلى

تصرف آخر إذا لم يكن سعيدًا مما قد لا يلاقى استحسانًا من جانبك.

لذا أبد الموافقة فقط بعد عناء. اجعله يعتقد أنك تعبت من التفاوض على قدر المستطاع.

هل تتذكر ما ورد فى الفصل التاسع، عندما ذهبت أنا وابنى الأصغر إلى فرع شركة فولكس فاجن وكنا متلهفين لشراء سيارة بولو؟ لقد رغبت فى الحصول على أفضل سعر وكان ذلك مهمًا فى اكتشاف أقل سعر لدى مندوبة المبيعات. كما كان ضروريًّا أن نعطيها إيحاء بأننا سننصرف. وهذا ما حدث.

فى طريقنا إلى فرع شركة فولكس فاجن، أخبرت "سيب" أنه يجب أن يغير اهتمامه إلى الاهتمام بسيارة أخرى. "لكنى سعيد بالسيارة بولو، يا أبى. ما الذى يجعلنى أغير اهتمامى إلى سيارة أخرى؟".

"لو كنت المقرض الوحيد فى المدينة، لطلبت أعلى سعر. فإذا لم يكن لديك بديل، فكيف يمكنك الموافقة بعد عناء؟". لذا قرر "سيب" اختيار موديل "رينو كليو". "ما الذى تحبه فى السيارة كليو؟ ما اللون الذى تفضله؟ ماذا سيكون رأى أصدقائك فى الكليو؟ ما الأشياء التى تحبها فى القيادة؟".

"لماذا أحتاج إلى كل هذه التفاصيل يا أبى؟".

"لأن لورنا لو كانت فى حلقة دراسية كانت ستعلمهم كيفية "اختبار" الاعتراض وكانت ستسألك عن الأشياء التى تحبها فى السيارة كليو لترى إذا ما كان ذلك حيلة فى عملية المفاوضة أم اختيارًا حقيقيًّا".

"حسنًا".

لذلك بعد أن اجتزنا عملية الخداع الخاصة بمشغل الاسطوانات والعجلات المخلوطة بمعدنين جلسنا لنتحدث عن الأرقام. قدمت "لورنا" عرضًا للروفر ٢٥ وحسبت الفرق الذى يتطلب علىّ دفعه فقمت بالحيلة القديمة "وأخذت نفسًا عميقاً". وسألتنى عن مدى القيمة التى تخالج ذهنى، والتى أظهرت بالفعل أنها ستقلل عرضها. وسألتها إذا ما كان هذا أفضل سعر لديها فعرضت بشىء من التوضيح أقل قيمة، والتى أظهرت أننا نتوجه إلى طريق مسدود.

وبعد ذلك، تحدث "سيب" بصوت مرتفع: "لماذا لا نرجع ونرى السيارة كليو، يا أبى؟".

فتراجعت "لورنا" على نحو واضح وقالت: "أوه، أعتقد أنك كنت مغرمًا بالسيارة البولو. ما الأشياء التى تحبها فى الكليو يا "سيب"؟".

فأخبرها، وحذف الجزء الخاص بكونها وسيلة رائعة للمفاوضة. عند بلوغ سن السابعة عشرة، يصبح الشخص مهتمًا بالسيارات فكان قادرًا على الحديث بالتفصيل. (إذا قال

شخص ما شيئًا من قبيل: "يعجبنى تقديمك وعرضك لكنه مرتفع، أريد شيئًا فى نطاق ميزانيتى"، يجب عليك أن تختبر إذا ما كان أمر الميزانية حقيقيًّا أم خدعة. ويمكنك كشف ذلك من خلال تقليل بعض الميزات فى عرضك ليصبح السعر منخفضاً. وإذا لم يبد الشخص الآخر أى اهتمام بالسعر البديل الأرخص فهو على الأرجح يستطيع تحمل قيمة الصفقة كاملة).

فى النهاية اتفقنا على تسوية القيمة وسألتنى عما أفعله لأكسب مقومات الحياة. لقد قمت بطرح العديد من الأسئلة فى هذين اليومين. وسألتها إذا ما كنت قد حصلت حقًّا على صفقة جيدة. فأجابت: "نعم. لقد حصلت على صفقة جيدة لدرجة أن مدير المبيعات قال أرجو ألا نخسر بعض المال فى هذه الصفقة".

وقد أحببت ذلك كثيراً. فى هذه اللحظة، لا أعرف إذا ما كان هذا صدقًا ولكنها أعطتنى الانطباع بأننى قد "ربحت" - وأننى أديت عملًا "جيداً". كما أعطتنى الانطباع (وكذلك أنا) بأننى أبديت الموافقة فقط بعد عناء. لذا إذا كانت هذه المفاوضة ذات أهمية، تسلل فى هذه المرحلة نحو النهاية - ولا تمش فقط.

ولا تقم "بتجزئة الفرق" فقط لتحقيق النتيجة التى تقول: "أنا موافق - وتعتقد أنك أديت عملًا جيداً". دعنا نتخيل أنك طلبت فى منتج مبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه إسترلينى وأنهم عرضوا ٨٠٠٠٠ جنيه إسترلينى، ولنفترض أنك ستكون سعيدًا بمبلغ ٩٠٠٠٠ جنيه إسترلينى. ستكون هنا على استعداد لتسوية الفرق. أولاً، لا تندفع فى العرض بطرح اقتراح متسرع. فأنت لن توافق إلا بعد عناء وبمجرد أن تصل إلى ٩٠٠٠٠ جنيه إسترلينى ستكون هناك فرصة ضئيلة أو لن تكون هناك أية فرص لتحقيق أى زيادة. انتظر اقتراحهم لتسوية الفرق. ثانياً: ركز على حقيقة أنهم مستعدون لدفع ٩٠٠٠٠ جنيه إسترلينى. أحضر ورقة بيضاء وسجل القيمتين. "حسناً، أنت تقترح ٩٠٠٠٠ جنيه إسترلينى وأنا أطلب ١٠٠٠٠٠ جنيه إسترلينى. لسنا بعيدين عن السعر الآن، أليس كذلك؟". وعندئذ، بعد فترة انتظار معقولة، اقترح حسم الخلاف بمبلغ ٩٥٠٠٠ جنيه إسترلينى.

حاول من خلال التفاوض أن تقلل من حجم "تنازلك"، ولا تجعل تنازلك الأخير كبيرًا وإلا فإنهم سيعتقدون أن هناك المزيد. فالأمر كله يدور حول تسوية الخلاف ولذا دعهم يعتقدوا أنهم حصلوا على "صفقة" جيدة.

حان وقت اللفظة الأوائلية الأخيرة (مع لفظة أوائلية أخرى) فى هذا الفصل.

التقدم ببطء فى عملية المفاوضة CRAWL

C - هيئ المناخ المناسب للقيمة الحقيقية لما تعرضه عليهم. على سبيل المثال، ستفى هذه العبارة بالغرض: "ما تطلبه هو ما يميزنا بالضبط. نحن نناسب احتياجاتك بطريقة مثالية". ومن المهم أيضًا تهيئة المناخ ليعتقدوا *أنهم* قد أبلوا بلاءً حسنًا فى عملية التفاوض.

R - ارفع القيمة المتصورة لما تفعله. وكن طموحًا للغاية إذا كنت أنت البائع وبرر فرق السعر بالمزايا المعنوية. وإذا كنت المشترى، كن متواضعًا حتى يمكنك تقليل القيمة المتصورة للخدمة أو المنتج الذى تعرضه.

فكر فى الحد الأقصى (أو الأدنى) المعقول لمكانتك وأيًا كان ما تفعله، وتذكر أن أول ركيزة لك فى الرمال أن تضفى القيود على أفضل نتيجة يمكن حدوثها.

A - تجنب العقبات - وواصل السير. هناك، بالطبع، الأوقات التى تقبل التوقف أثناءها. ومع ذلك، إذا قمت بتطوير العلاقات بالطريقة المناسبة وعرف كلاكما رغبة الآخر فى إحراز تقدم، فحينئذ لا توصد الباب.

W - لماذا لا تطلب سعرًا مرتفعًا إذا كنت أنت البائع وسعرًا منخفضًا إذا كنت المشترى. فى المقام الأول، قد تحصل على ذلك، وثانيًا أعط الشخص الآخر الانطباع بأنه كلما تقدم موقفك، ستوافق بعد عناء.

L - غادر الغرفة عندما تبدأ (لكن ليس بشكل مبالغ فيه). حضر إلى منزلنا مؤخرًا مندوب الحمامات، وبعد أخذ المقاسات أعطانا السعر بما يزيد على قيمة ٢٠٠٠٠ جنيه إسترلينى. ولم يتسن لى الوقت حتى لأرفع حاجبى وآخذ نفس عميقًا قبل أن يقول: "ولكننا لدينا عرض فى هذه اللحظة ويمكننى عمله مقابل ١٠٠٠٠ جنيه إسترلينى". وقد كان يحتاج بكل تأكيد إلى مغادرة الحجرة للمفاوضة لكنه ترجّل بسرعة فائقة لإزالة هذا القدر من المصداقية.

هيا بنا نلخص النقاط الرئيسية قبل مواصلة التقدم.

١ استخدم متلازمة أخذ النفس العميق إذا كنت المشترى وتجاهل ذلك إذا كنت البائع. أو استخدم أحد الأساليب الأربعة الأخرى.

٢ إذا أخبرك شخص ما بارتفاع سعر ما تعرضه، اتفق معه أو معها وقل: "نعم، إنه كذلك، لكن ألق نظرة على ما ستحصل عليه". وعندئذ تحدث عن المزايا العاطفية والمعنوية التى ستتحقق لهذا العميل الخاص.

٣ فى نهاية عملية التفاوض ترّجل قائلاً: "هل هذا أفضل سعر لديك؟".

٤ عندما يخبرك أحد الأشخاص قائلاً: "أريد التفكير فى الأمر"، حدثه قائلاً: "إننى أتفق معك فى أنك يجب أن تفكر فى الأمر. غالباً، عندما يقول عميلنا ذلك فإن ما يحمله على ذلك هو وجود مسألة خاصة تحتاج إلى المعالجة. أليس هذا هو الحال معك؟".

٥ لا تكتف بـ "بتسوية الخلاف".

٦ احترس من "حيلة الوقت الإلزامى". حدد فى بداية المقابلة الوقت الذى يستغرقه المشترى. فإذا كنت البائع، لا تخبر المشترى أن هناك طائرة تود اللحاق بها. وإذا كنت المشترى ربما تأخذ ذلك فى الاعتبار، لكن إياك وعدم الأمانة والغموض فى العلاقات طويلة المدى.

٧ تحدث عن الأشياء التى *يريدونها* أولاً (تذكر المسمار NAIL).

٨ إننى أحث الآخرين على إخبارى بما يريدونه ـ ومن ثم أحدد السعر الذى يريدونه ـ ثم أخبرهم أن هذا بالفعل ما أقوم به وأتحدث عن السعر أثناء تقدمهم فى عملية التفاوض.

٩ بع القيمة، وليس السعر.

١٠ تعرف على نتيجتك النهائية.

١١ إذا كنت البائع، تعاطف مع المشترى وافهم أنها *بداية* العملية وليست النهاية وكذلك بالنسبة لك. ستكون فى "مرحلة العبث الجديدة" ولديك مهارة التعلم. ولا تسأم عندما تنهى الصفقة ، ابتعد وفكر فى معركتك التالية.

١٢ أفضل شىء يمكن أن يفعله مندوب المبيعات هو أن يكون لديه مصدر مرجعى متحمس له. وأفضل طريقة لوجود مرجع متحمس هى أن تجرى مكالمة هاتفية مع وكيل مشترياتك بعد عملية البيع وتسأله عن كيفية سير الأمور معه. ولكن كن أميناً، وصادقاً، ومخلصاً، وأظهر الاهتمام الصادق، ولا تكن مزعجاً.

أحد الأشياء العظيمة التى يمكنك قولها بعد الانتهاء من عملية البيع: "شكرًا لك على الثقة التى منحتنى (منحتنا) إياها". فهذا يظهر للمشترى أنك تقدر أن هذا جزء من المغامرة بالنسبة له أو لها وتتسبب فى خلق جو من التعاطف الرائع.

يرمز حرف T لربط جميع التفاصيل معاً

عندما تشرع فى عملية الإقناع وتشعر بإتمام الصفقة ولكنك تتقدم بصعوبة، يكون مغريًا للغاية أن تترك جميع التفاصيل لوقت لاحق. قد لا ترغب فى ذكر إضافة نفقات المسافة بالميل، أو تذكرهم أن قيمة ارتفاع الضريبة قابلة للدفع، أو باستحقاق نفقة

التسليم، وهكذا. لكن إذا لم يكن المشترى يتوقع النفقات الإضافية، فقد يؤدى ذلك إلى كل الفارق بين الاستعانة بك مرة أخرى أو لا. وغالبًا يكون العميل الذى يقوم بدفع الفاتورة ولا يرجع ثانيةً هو الشخص الذى لا يزودك بتغذية راجعة.

كن حذرًا من المشترى الذى يدفع كارهًا ولكن لا يتفوه بأى شىء على الإطلاق. فإنه يفسد طول الشهور المخطط لها ويكون قد فات الأوان على الاسترجاع. ويخبرنى كل عملاء خدماتى الصناعية بحكايات مماثلة. فهم يكسبون عميلاً، ويقيمون علاقة، ويحدثون تقدمًا فى العلاقة بينما يبدأ العميل علاقة جديدة ويقوم بالعمل على مشروع مع شخص آخر قبل اكتشافهم ذلك. ويخبروننى بفوات الأوان لاسترجاع الموقف فى هذه النقطة، وأنهم لا يلتفتون إلى كل التفاصيل فى وقت الشراء ويقومون باعتراض مباشر فى أى "صفقة متميزة". (سيرد المزيد على ذلك فى الفصل ١٩).

فى حالات عديدة يكون الاحتياج إلى محامين أمرًا مخجلاً. فيؤثر فى نفسى أنهم برزوا إلى حيز الوجود لأن ما يعتقده الناس أنهم موافقون ولكن ليس على ما اتفقوا عليه بالفعل. أو على الأقل يكون لدى المجنى عليه تفسير آخر للاتفاقية. لذلك تعتبر الخطوة الأخيرة فى عملية التفاوض هى أن تربط جميع التفاصيل معاً. سجل الأحداث وأدرج جميع الإضافات الصغيرة ولا تتركها للافتراضات.

هذا هو ملخص التفاوض المنظم من كلا الطرفين NEAT - NEAT:

- لا تبادر مطلقًا بتسجيل نقطة أولاً؛
- كن متعاطفاً؛
- اسأل عن اهتماماتهم؛
- تذكر "احتياج الطرف الآخر إلى *الاعتقاد* بأنه أبلى بلاءً حسناً"؛
- اجعل حركات جسدك حيادية؛
- حاول موازنة كل شىء فى الصفقة؛
- أبد الموافقة فقط بعد عناء؛ و
- اربط جميع التفاصيل معاً.

الفصل ١٢

الحصول على الالتزام

لقد تحدثنا فى الفصل العاشر عن مدى سهولة إبرام الصفقة كقولك: "هل تتزوجيننى؟"، وهناك ثلاث نقاط رئيسية تدور حول هذا التشابه الجزئى.

١ بدون استثناء، أخبرنى جميع السيدات اللاتى أجريت دراسة عليهن برغبتهن فى توجيه هذا السؤال عليهن: "هل تتزوجيننى؟". فهن لا يرغبن أن يفترض الزوج المرتقب فحسب أن الزواج نتيجة معروفة مقدماً. لذلك يعد طلب الالتزام أمرًا جيداً.

٢ تأتى علاقة التقارب الحميمة من عملية إقناع جيدة. وهذا يعنى إدراك هذه العملية.

٣ تأتى عملية الإقناع الجيدة من الأشخاص الذين يقومون بتنمية علاقات جيدة.

وقد ألقينا فى الفصل السادس نظرة على المبادئ الثلاثة الأولى لعملية الإقناع. فقمنا بتحديد الاحتياجات العاطفية للطرف الآخر عن طريق إقامة علاقة معه. وقمنا بطرح الأسئلة، وإدراك المقتضيات، والاستحواذ على وجهة نظر الشخص الآخر، والتفكير الدائم طويل المدى. وتحدثنا عن القيمة العاطفية وليس السعر. ويسرنا للطرف الآخر قرار شراء الفكرة أو المنتج أو الخدمة التى نقدمها.

كل شىء جيد إلى الآن، لكن إذا قمنا بفعل ذلك فقط فقد لا نظهر كأشخاص لطفاء. وفكرة الأشخاص اللطفاء، كما يرى "ليو دوراتشر" الشهير، "سيأتى ذكرها لاحقاً". ستكون المجازفة بكونك شخصًا لطيفًا فحسب إذا لم تف بالالتزام. فتعد مرحلة البيع (أو عملية الإقناع) بدون تقارب كالرغوة بدون حلاقة.

ويعد تحديد العميل المرتقب المؤهل للشراء كالرمية الجيدة لحارس المرمى. والحصول على موعد كالتمريرة الجيدة للاعب الجناح. والتقديم الفعال كالعبور الجيد للاعب.

لكنك إذا لم تضع الكرة فى المرمى، لن تسجل هدفاً. يعتبر هذا أمرًا شيقًا للمشاهدة فقط. لا توجد أشياء إضافية للعبة كرة القدم الممتعة.

إذا حاولت أن تحصل على التزام أو إقامة علاقة مقربة مبكرة عن المعهود، فأنت تجازف بعدم إضفاء قيمة كافية لك أو لمنتجك. وبدلاً من ذلك فقد تظهر "مندفعاً" فى الصفقة بطريقة مماثلة لرجل الكهف الذى سيقتل بهراوته أى حيوان معافى حينما يشعر بالجوع. وأحيانًا تتسبب فى ضرر لا يمكن إصلاحه مثلما فعل رجل الكهف. دعنا نبسط هذا التشابه الجزئى لرجل الكهف. فى تلك الأيام، كان هناك طريقتان لحصولك على الطعام. إما الذهاب للصيد/ نظام الالتقاط وقتل أقرب فريسة بدون تفكير فى الحفاظ على القطيع أو مراعاة تفرّق الحيوانات؛ بدلاً من ذلك، قمت بتربيتها وحصدها فى الوقت الذى تسمح الطبيعة فيه بذلك.

فى الوقت الحاضر توجد طريقتان لعملية الإقناع بشكل مثير للجدل. إما أن تخرج وتطمح بعيدًا عن طريق التقرّب المبكر، أو تزرع وتنمى العلاقة كمزارع ينثر بذوره، ويسقيها بعناية وبطريقة منتظمة، وينتظر وقت الحصاد. يمكن نجاح الطريقة الأولى وسوف نتفحص الطريقة والوقت المناسبين بعد لحظة. كذلك يمكن نجاح الطريقة الثانية طالما يمكنك تجنب الانتظار. وهنا تخفق نظرية التشابه الجزئى لأن مهارة مندوب المبيعات تكمن فى معرفة متى "يصطاد" ومتى "يربّى" - عندما تحاول التقرّب والتواصل فى بناء العلاقة استمر فى طرح الأسئلة لتحدد الاحتياجات الحقيقية.

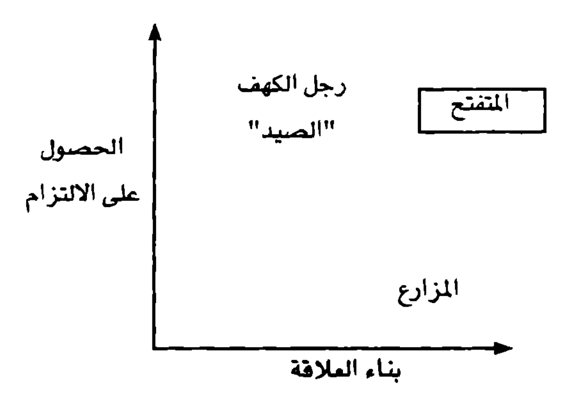
الاحتياجات العاطفية.

ويعتبر جيل الألفية الثالثة أكثر اطلاعاً، وأكثر ولعًا بالانتقاد، ويملك خيارات أكثر من ذى قبل.

لذا فإن ما تحتاج إليه هو أن تكون ما أطلق عليه "المتفتح" (انظر الشكل ١٢-١) - وهو الشخص الذى يستطيع النمو والازدهار سريعاً. والشخص الذى يستطيع تحديد متى يربى ومتى يقترب. والشخص الذى يعرف مدى وسبب احتياجك لتطوير العلاقة، ولكن ما يضاهيه فى الأهمية، اختيار الوقت المناسب لطلب الالتزام.

قد تعنى إجابة عميلك المرتقب بـ "لا" أحد أربعة أشياء:

١ أنك لم تقم بتطوير العلاقة لدرجة كافية؛
٢ أنك لم تطور حاجته؛
٣ أن ينتاب المشترى الشك فى هذه اللحظة فقط؛ فليس لديه معلومات كافية؛ أو
٤ أنه يرفض لمجرد الرفض.



الشكل ١٢-١ المتفتح ١

لذا يعتبر الدرس المستفاد ألا تخلط موقفك بموقفه. فالإجابة بـ "لا" لا تعنى بالضرورة "عدم الموافقة". فربما تلتقى بالشخص وهو فى حالة مزاجيه وظروف سيئة.

يجب أن تقيم علاقة معه، وعندما تقوم بذلك، تحر الوقت المناسب لطلب الالتزام.

دائمًا ما أسأل: "متى يمكننى إبرام الصفقة؟". الإجابة، كما أجملت فى الفصل ١٠: "عندما تكون مستعدًا وقد سددت الفجوة بينك وبينهم". لكن هذا مختلف تمامًا بالنسبة للمجالات المختلفة، أليس كذلك؟

إذا كنت مباشراً، ولديك تكلفة مبيعات منخفضة نسبيًا، وكان المشترى فى "محنة" (مثل، شراء أسطوانة محرك جديدة لمعاودة السير على الطريق بسرعة)، تستطيع تطوير العلاقة وإبرام الصفقة بسرعة. بصراحة، يستطيع صديقنا رجل الكهف القيام بالمهمة. على الأقل فى الفترة قصيرة الأمد. إذا هممت بشراء غسالة آلية عندما تتعطل غسالتك القديمة نهائيًا وقد تراكم الغسيل، سيمكنك تحديد المتطلبات بسرعة وغالبًا سيتقرب المشترى إلى البائع شخصياً. لقد كان موظف الاستقبال فى فندق بيرمنجهام يحتذى بدرجة معقولة برجل الكهف الصياد. وعلى الرغم من أنه قد حصل على الصفقة، كان بمقدوره الحصول على مزيد من المال وارتفاع فرصة عودتى مرة أخرى إذا ما قام بتبرير ارتفاع السعر وأظهر قليلًا من الحماس.

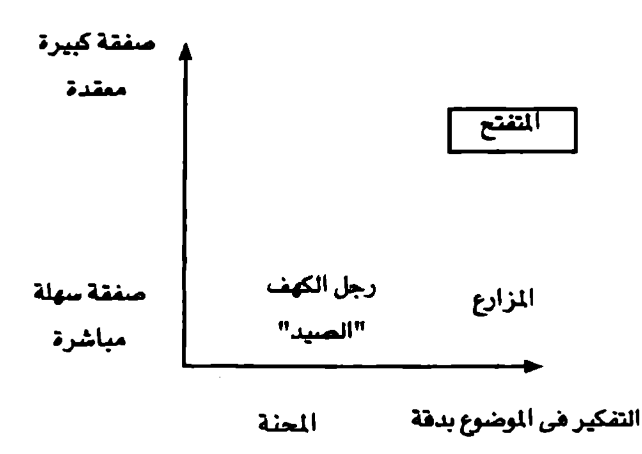
لمواصلة التشابة الجزئى، إذا قمنا باستبدال تعبير "الحصول على الالتزام" بالمقياس الحسابى المتدرج من "صفقة سهلة" إلى "صفقة معقدة"، واستبدلنا "إقامة العلاقة"

بصفقة عسيرة فى النهاية السفلى وقررت "الدراسة الدقيقة" لعملية الشراء المعقدة فى النهاية العليا للمقياس، ستبدو كالشكل ١٢-٢.

والحقيقة هى أن معظم الأشخاص الذين يقرأون هذا الكتاب سيريدون وضع عملية الإقناع فى قمة الجزء الأيمن للرسمين البيانيين المذكورين. فكلما بذلت جهداً فى إقناع شخص ما لشراء منتج أو خدمة تعد مهمة بالنسبة له - أى الشخص الذى لديه تردد ظاهر بعد المضى قدماً فى عملية البيع ويحتاج لدراسة الأمر - تصبح العلاقة أفضل. كما أنه من الضرورى معرفة الوقت المناسب لبناء علاقة التقارب وطلب الحصول على الالتزام.

تواصل الأمور التقدم فى العمل. لقد أصبح الناس أكثر حكمة ويعرف المشترون المزيد والمزيد عن عمليات "إبرام الصفقات". كما يعرف العامة وسائل التسوق و "التعبيرات الوظيفية". فنحن نستطيع تمييز الرسائل البريدية، والرسائل الإلكترونية، والعروض المجانية للرحلات الخارجية، أو على الأقل ينبغى أن نعرف ذلك. ولا يزال الغش موجوداً لكننا أصبحنا أكثر حكمة. ويمكن لأسلوب إبرام الصفقات غير المناسب أن يضر أكثر مما ينفع. وتعتبر أفضل أساليب إبرام الصفقات فى الوقت الحالى أشياء من قبيل: "هل أنت سعيد بأننا قمنا بتغطية كل شىء وترغب فى المضى قدماً؟"، أو ببساطة: "هل ترغب فى الاستمرار؟".

إنك فى الأساس إذا قمت بتطوير العلاقة بالطريقة المناسبة وتمكنت من بناء الألفة مع العملاء، عندئذ سيكسبك "الإيجاز والسكوت" ببساطة احترام المشترى ومن ثم تحصل على الالتزام منه. كل ما يجب عليك فعله هو أن يكون لديك تعبيراتك الخاصة حتى لا تبدو كأنك قد حفظت إحدى المخطوطات عن ظهر قلب. ومع ذلك، ستفى جملة بسيطة وسؤال متقن بالغرض إذا قمت بعمل الأشياء المناسبة حتى هذه النقطة: "إذن، نحن لدينا المنتج الذى يلبى جميع احتياجاتك، وبأسعار تنافسية، وسوف يعمل على دعم كفاءتك ويمكننا تسليمه بضمان كلى. هل نواصل المضى ونتقدم فى الأحداث مباشرةً؟".



الشكل ١٢-٢ المتفتح ٢

المهم هنا هو أننى لا أقترح عليك قول: "هل يمكننى المضى والتقدم فى الأمور؟". يكمن هذا فى الحديث عنا، معاً، والعمل كفريق واحد، مقررين أن هذا أفضل شىء يمكن عمله. اسأله قائلاً: "هل يمكننا؟"، ليس: "هل يمكننى؟".

لا يحدث أفضل شكل لإبرام الصفقات فقط من خلال تكوين علاقة ومعرفة الوقت المناسب لسد الفجوة وحسب، ولكن أيضًا بعد استخدامك "الإبرام مشروط" أو إبرامين للصفقة. وتعبيرات مثل "لو قمت بهذا، هل يمكننى افتراض أننا نستطيع المضى قدماً؟" أو "إذا استطعت الاستجابة لهذه النقاط الثلاثة لإرضائك، هل يمكننى افتراض أننا نستطيع المضى قدماً؟" ربما تحدد مدى قربك فقط من سد الفجوة.

عندما أعمل مع المشترين، فإنهم يرغبون دائمًا فى الاطلاع على الأنواع المختلفة لإتمام عملية البيع - كما لو أنهم قد "يخدعون" فى عملية الشراء. لذا إذا كنت طالبًا فى مرحلة إتمام عملية البيع، فإليك أبرز عشر خطوات:

١ - الإتمام البديل لعملية البيع. "هل تود استلامها يوم الثلاثاء أم الجمعة؟" أو: "يمكننا عمل الطراز XL باللون الفضى أو لدينا النموذج XLS باللون الأزرق الداكن - أيهما تفضل؟".

٢ - الإتمام الذاتى. "عادةً ما نجد أن الأشخاص الذين يقدرون الجودة يكونون مستعدين للدفع لأفضل خدمة كهذا الخيار. كيف تشعر تجاه الأمر؟"، "على ما يبدو أن قيمة التكلفة لن تمنعك من الشراء اليوم... أليس كذلك؟".

٣ - الإتمام عن طريق التخلص من الأسباب المعوقة. فأنت تسرد المزايا وتتطرق إلى جميع النقاط التى عالجتها لإرضاء المشترى. وعندما تصل إلى السبب (أو السببين) فى إعاقة المضى قدماً، قم بإلقاء الضوء عليه واشرح طريقة التخلص منه قائلاً: "إذن، نحن نتفق أننا إذا تمكننا من إيجاد حل لهذه النقطة البسيطة نستطيع المضى قدماً؟ إننى أعرف الطريقة التى تمكننا من فعل ذلك، لذا إذا سمحت لى باستخدام هاتفك لنحصل على التصريح سيمكننا البدء".

٤ - الإتمام عن طريق عبارة "٥٠ بنسًا فى الليلة". فهذا مختلف عن "قوة الذات" التى بحثناها فيما مضى. وأنا أدعوها بهذا لأنى اطلعت عليها عن طريق "مالكولم نيولين" الذى كان مدير التسويق لأسرة "دنلوبيلو" آنذاك. يعد السرير استثمارًا رائعًا وكان يقول: "أقدر أنه مبلغ كبير من المال ولكن يتم استهلاك سرير للشخص العادى كل ١٢ عاماً. وعلى الرغم من أن المبلغ يزيد على ٢٠٠٠ جنيه إسترلينى فقط، أى بمعدل ٥٠ بنسًا لكل ليلة فحسب. ألن تقوم بدفع ٥٠ بنسًا فى الليلة من أجل نوم هادئ للاثنى عشر عامًا التالية؟".

٥ - الإتمام عن طريق عبارات من قبيل "انظر إلى ما يمكنك تحقيقه" (أو "عدم ندم المشترى"). كان هناك برنامج تليفزيونى شهير فى السبعينيات من القرن العشرين اسمه "بولسى". وكان من تقديم الكوميدى "جيم بوين" من لانكشاير، وكان يذاع كل أحد بعد الظهيرة. فإذا فشل المتسابق فى حل اللغز غالبًا ما كان "جيم بوين" يطلب رفع الستار عن الجائزة الكبيرة ليكشف نوعيتها وكانت عبارة عن قضاء عطلة أو سيارة أو قطع أثاث قائلاً: "انظر إلى ما كنت سترحبه". وكانت الجائزة تبدو متواضعة، لكنها قد تبدو جيدة إذا أحببت نوعية هذا الشىء. ومثال على استخدامها لبيع أجهزة التلفاز سيكون كالآتى: "يكمن الموضوع الرئيسى فى عدم رغبتك بالجلوس فى المنزل وتعرف أنك من الممكن أن تشاهد المباراة على شاشة التلفاز الكبيرة، أليس كذلك؟"، وتقول فى بيع خدمات الخطوط الجوية الراقية: " لا أريد أن أحجز لك فى الدرجة الاقتصادية لعدم الاستمتاع بالنوم ليلاً عندما تعلم أن ٥٠ ياردة إضافية فقط

فى الطائرة ستجعلك تنعم بالاسترخاء على تلك المقاعد المريحة". (أوخ)!

٦ الإتمام عن طريق عبارات من قبيل "سيرتفع السعر يوم الاثنين". إذا كنت تعرض صفقة مميزة واستطعت تبرير التراجع بالنسبة للسعر الأصلى فى الأسبوع التالى، فهذه العبارة تعد جيدة لكن الكثير من الناس أصبحوا أكثر حكمة حيال هذا الأمر. وهى قديمة الطراز ولست أوصى باستخدامها ما لم يكن هناك موقف حقيقى. فأين مصداقيتك عندما يمكنه الشراء بنفس السعر فى الأسبوع التالى؟

٧ الإتمام على طريقة الكلب الصغير، أو: "اسمح لى أن أتركه معك وسترى مدى اعتيادك عليه". إذا كنت تعمل فى البيع بالتجزئة، اسمح للناس بالتعامل مع منتجك. اسمح لهم باستخدامه، وتجربته، والإحساس به، ومسكه، والطرق عليه. تخيل أنك أخذت كلبًا صغيرًا للمنزل وبعد مرور أسبوع طلب منك متجر الحيوانات الأليفة إعادته. اسمح للشخص الذى تريد إقناعه القيام بالتجربة. فهذا هو السبب فى نجاح تجربة القيادة.

٨ الإتمام عن طريق طرح الأسئلة. على سبيل المثال، إذا تركزت عملية الإقناع على توفير المال، قم بطرح سؤال مباشر مثل: "إذا كنت دائم التخطيط لتوفير المال متى سيكون أفضل وقت للبدء؟".

٩ الإتمام عن طريق عبارات من قبيل "رفه عن نفسك". فى عدة حالات يعد هذا الإتمام الرائع أفضل مثال يتعلق بالسبب فى عدم مواصلتك حتى نهاية العرض وبكل بساطة "استخدام" إحدى طرق الإتمام العشر. يمكن أن تكون هذه الطريقة مناسبة وناجحة للغاية إذا هممت ببيع أحد المنتجات الكمالية للشخص الكهل فى منزله أو منزلها. هيا بنا نتناول مثال الكرسى المتحرك. قد يكون الشخص الكهل ضعيفاً، وسعر المنتج فى متناوله وبطريقة مستحسنة سيعمل الكرسى المتحرك على تحسين مستوى معيشته. فما يحمله على الإحجام عن الشراء شعوره أن حالته أصبحت متدهورة. وما يتبقى له من العمر للاقتصاد والادخار لتحقيق أفضل الأشياء لأطفاله، ولكى تجعله يستسلم، فإن أفضل طريقة لإتمام هذه الصفقة فى مثل هذا الموقف أن تقول: "رفه عن نفسك"، وتصمت!

١٠ الإتمام على طريقة ملاحظة العشرين جنيهًا إسترلينيًا. عندما عملنا مع نادى ليدز يونايتد لكرة القدم كان المدير الإدارى يدرس مسألة إنفاق المال من عدمه على تذاكر الحملة الإعلانية الموسمية. لقد كان الوضع مختلفاً فى الأعوام السابقة: جوهريًا، كان كل جنيه إسترلينى يتم إنفاقه يجنى ما يزيد على جنيهين إسترلينيين بالإضافة إلى التجديدات وما سيحدث بدون حملات إعلانية. وعندئذ رأيت "بيل" فى مطعم

"فلاينج بيتزا" شمال ليدز فذهبت إليه وقلت: "مرحبًا "بيل"، هل بإمكانك أن تعطينى ١٠ جنيهات إسترلينية؟" وانتظرت، فابتسم "بيل" وناولنى ١٠ جنيهات إسترلينية. وبعد ذلك أخرجت من جيبى ٢٠ جنيهًا إسترلينيًا وأعطيتها له، وقلت: "هذا ما تفعله عندما تتفق المال معنا يا "بيل""، ومشيت بعيداً. وبينما كنا نرتشف الكابتشينو أتى إلينا "بيل" وأعطانا الضوء الأخضر للبدء فى الحملة الإعلانية. ولم أستعد العشرة جنيهات الإسترلينية الأخرى لكنها كانت تستحق الاستثمار.

فى النهاية أود الإشارة إلى طريقة قول عبارات من قبيل "قبل أن أغادر" التى يمكن استخدامها عندما تشعر أنك ستستقبل إجابة محددة إلى حد ما "بالرفض" وقد حان الوقت للمغادرة. عندئذ ارتد معطفك وأخبر العميل بشىء من قبيل: "أعرف أنك لن تشترى منى اليوم لكن قبل أن أغادر هل يمكنك إخبارى بالخطأ الذى اقترفته؟ هل كان السعر؟ هل كانت الجودة؟ هل هناك شىء آخر؟". فى الغالب عندما يشعر المشترى بزوال الضغط سيقوم بإخبارك بالاعتراض الحقيقى مباشرةً وتعاود المناقشة حول الصفقة.

الجزء ٤

الناس مختلفون

الفصل ١٣

الاستعداد

يعتبر الاستعداد هو السمة الأساسية لهذا الفصل، والذى يعد بدوره الأساس الذى يجب أن تبنى عليه. وعندما يكون الأساس متمثلاً فى صداقة تم بناؤها فى أحد المقاهى أو فى ملعب الجولف فإنها حينئذ تكون مصنوعة من الرمال. وقد يمكن إنجازها، لكن كلما تعرفت على شخص مميز، أصبحت الآمال المعقودة عليه أو عليها أفضل.

يتصرف الناس بالطريقة التى يرغبون فى أن يتصرف بها الآخرون. وفى أى موقف اجتماعى، يجد الناس الأمر أكثر سهولة فى التعامل مع الأمور التى تتعلق بالمال، والذات، والوظائف المتاحة. يحيا معظمنا ثلاثة أنماط حياتية. أولاً: هناك الحياة التى نحياها. حيث الحياة *الحقيقية* عندما تقوم بإخراج صناديق القمامة لعمال النظافة مساء يوم الأحد، وحينما تقوم بتنظيف تقيؤ أطفالك؛ وعندما تضطر لشراء البقالة تحت بند الحاجة بدلاً من الرغبة. وعندئذ تأتى الحياة الأخرى، وهى الحياة التى نريد أن نحياها، وأطلق عليها حياة الطموح. وهى التى تعبر عما نتمناه لأنفسنا ولعائلاتنا (أو ما لا نتمناه)، وما يراودنا فى أحلامنا، والأهداف التى لدينا، بغض النظر عن مدى الصعوبة التى تواجهنا لتحقيق هذه الأهداف.

وبعد ذلك تأتى الحياة التى نريد أن *يعتقد* الآخرون أننا نحياها. منذ أربعة قرون كتب الشاعر الملحمى فى قصيدته *As You Like It*: "ما الدنيا إلا مسرح،/ وكل الرجال والنساء مجرد ممثلين،/ ولكل منهم دوره فيها؛/ ويستطيع شخص ما فى زمانه أن يؤدى عدة أدوار". إنها الحياة التى أتحدث عنها هنا. فنحن نقوم بدور ونريد من الناس أن يحسنوا الظن بنا (أو يسيئوه). ونحن نرغب فى تقديم صورة معينة لا تتناغم مع الحياة التى نحياها فى الواقع؛ فى هذا العالم الواقعى الذى نحياه.

لذلك عندما "نمثل" فى الموقف الاجتماعى، فنحن نخلق بهذا انطباعات معينة عن

أنفسنا. وتتبنى أى علاقة تجارية على أساس وإعداد أى موقف اجتماعى ينتهى على الأرجح بذرف الدموع. وفى الأساس لا يمكنك الحصول على ما يوجد بالصفحة الأولى لأى كتيّب إعلانى. فحقيقة الناس مغايرة لظاهرهم. لكننا أحيانًا ما نجد أنفسنا محظوظين لقدرتنا على التعامل بلا قصد مع العلاقة الاجتماعية والتى بدورها تساعدنا فى التعامل التجارى. أو على الأقل، فى هذه الحالة، نستطيع خلق لحظة من الإشباع.

لقد كان أحد أصدقائى، "بارى سميث"، مديرًا ماليًّا لشركة "شايرز باث روومز" للأدوات الصحية فى بداية التسعينيات من القرن العشرين. وكنت دائم الحرص على فصل علاقاتى الشخصية عن أى علاقة تجارية ممكنة، وعلى الرغم من أننا كوكالة إعلانية كنا نستهدف شركات تصنيع الأدوات الصحية كعملاء مرتقبين جدد، فإننى لم أخبر "بارى" بذلك. وقد قمنا بإجراء بعض الأبحاث الأساسية عن سوق الأدوات الصحية وأجرينا مناقشات جماعية. فقمنا بطرح الأسئلة على أصحاب المنازل عن رأيهم فى حملات المجلات الإعلانية لشركات أمثال "أدامسيز"، "إيديال ستاندارد"، "أرميتاج شانكس"، "بلمب سينتر"، "شايرز"، "تويفوردس". فكتبت لمديرى الإدارة، ومديرى التسويق، وتنفيذيى التسويق لهذه الشركات وتطرقت لتوضيح أن حصولهم على البحث مجانًا يخضع لثلاثة شروط. أولاً: أن يقابلونى وجهًا لوجه، ثانياً: أن يستمعوا لمدة ١٥ دقيقة عن قدرات الوكالة، وثالثاً: أن يعقد الاجتماع فى مكاتبنا بدلًا من مكاتبهم.

لقد كان الجميع سعداء وردوا بالموافقة باستثناء شخص واحد فقط. وقد كان هذا أمرًا بسيطًا لكل عميل يدرك القواعد. لقد حصلوا على البحث بدون مقابل وحظينا على مقابلة معهم حتى إذا أصبحوا غير سعداء بالوكالات الإعلانية التى يتعاملون معها، فإنهم يبدأون فى التفكير فى التعامل معنا. وفى المكان الذى ناقشنا فيه البحث، قمنا بإخبار كل عميل عن رد فعل عملائه ليس فقط بخصوص الحملات الإعلانية ولكن أيضًا عن منافسيه.

وكان "تشارلز" – مدير التسويق لشركة "شايرز" – هو الشخص الذى لم يرغب فى مقابلتى. وما زلت حتى اليوم لا أعرف السبب ولكن الشىء الذى يثير السخرية أن حملات "شايرز" الإعلانية كانت مكروهة تماماً. لقد كانت أسفل المجموعة، والأسباب سهلة الإدراك. لذلك قمت بحملة عنيفة قصيرة لأحث "تشارلز" على المجىء إلى الوكالة وفى النهاية، وإن كانت على كره، وافق على المجىء ذات صباح أحد أيام الخميس.

ومصادفة كنت أحتسى الشراب مع "بارى" فى مقهى "راوند تيبول" مساء يوم الأربعاء، وسألنى عن حال العمل وعن رأيى، بصراحة، فلم أتمكن من إخباره بأننى مرتبط بموعد لمقابلة مديره التسويقى. وأخبرنى أنهم قد لا يهتمون كثيرًا بالاستجابة للإحصائيات التى شاهدوها فى صحف أمثال صنداى تايمز، ديلى تيليجراف، ميل أون صنداى. وسألنى عن

نوعية الاستجابة المرتقبة للإحصائيات الموجودة فى هذه الصحف واستمر فى إخبارى أن الاستجابة التى تناولوها فى الواقع كانت فى صحف الأسبوع الماضى.

ولذا عندما حضر "تشارلز" فى اليوم التالى، كنت مستعدًا له! كان فظًا للغاية وأخذ تقريرنا المتعلق بالإحصائيات الإعلانية الخاصة بشركة "شايرز" بطريقة سيئة للغاية. فقد كانت طريقته سيئة للغاية لدرجة أنه أصبح متحفظًا جدًا وقال لى: إذا كنت خبيرًا بهذه الدرجة، ما نوع الاستجابة التى تعتقدها فى الإعلانات التى حررت فى عطلة نهاية الأسبوع الماضى - فى تخمينك - فى صحف صنداى تايمز، ديلى تيليجراف، ميل أون صنداى؟

وأنا لا ألفق هذا الأمر!

لذلك أعطيته "تقييماً" معيناً. فأخبرته بما أعتقده وأن المعدل مقبول، ومن ثم استقبل الضربة القاضية من خلال عملية "التخمين" (والتى لم أعرضها بدقة) فيما يتعلق بالاستجابة التى ربما يكون قد حصل عليها من الإعلانات الثلاثة التى نتحدث عنها.

هل أنت معتاد على تعبير "شحب وجهه"؟

الآن، لم نحظ بالصفقة لا لشىء إلا لأن الفتى قد تأثر! وعلى الرغم من أنها كانت فرصة نادرة لمعرفة هذه النوعية من المعلومات، فقد كان ذلك الاستعداد الأمثل لأى اجتماع، أليس كذلك؟

إذن ما الذى يمكنك فعله لضمان أن تكون *مستعدًا* للإقناع؟ حسناً، لدينا الآن تغطية شاملة لجوهر عملية الإقناع، ويمكننا التحدث بمزيد من اليسر عن عملية الاستعداد.

إنها ليست مجرد مشاركة الشخص الذى تحاول إقناعه فى احتياجاته وتطلعاته لكنها أيضًا تتعلق بالتفكير فى أحداث الموضوع. وهذا ما أطلق عليه "عامل الفتى الذى يجمع الكرة للاعبين".

لقد راودتنى فكرة أن العملاء المرتقبين الذين يفضلون كرة القدم سيحبون أن يلعبوا مباراة بجانب أبطالهم. وكنت أعرف كابتن المنتخب الإنجليزى السابق "تريفور تشيرى" تمام المعرفة وسألته إذا ما كان بإمكانه إحضار بعض اللاعبين. وهكذا كان "جوى كوريجان" فى حراسة المرمى، "تريفور" فى خط الوسط، "فرانك أورسنتون" فى خط الهجوم. وكنت أقود الفريق ضد الفريق المنافس الذى يتكون من أحد عشر لاعبًا وكان من بينهم اللاعب السابق "إيدى جراى"، "ديريك بارلين"، "آرثر جراهام". وأردت أن تقام المباراة على أرضية ملعب "أكرينجتون ستانلى". فقد كانت مشهورة بالإعلانات التجارية التليفزيونية الخاصة بالألبان كما كانت تبعد ساعة واحدة بالسيارة. وقبل "كيس هاكيت" تحكيم المباراة. وبالتالى قمت بإرسال الدعوات لمجموعة من العملاء الحاليين والمرتقبين؛

وهم باقة من رجال الأعمال المتميزين الذين استمتعوا بقضاء وقت جدير بالذكر ومن ثم شعروا بنوع من الالتزام تجاهنا.

لقد تحدثت بالفعل مع الأشخاص المسئولين فى "أكرينجتون ستانلى" وسمحو لنا باستخدام الملعب، وغرف الملابس، وكل التسهيلا ت الأخرى. ولكن لأنهى استعدادى أردت زيارة الملعب. ولم يستطع سكرتير النادى إدراك السبب؛ وقمنا بكل الترتيبات اللازمة ورأى السكرتير عدم أهمية زيارتى مسبقاً. ولكنى علمت أننى لكى أكون مستعدًا على نحو لائق ينبغى أن أذهب إلى الملعب. السبب الأول الذى يمنعنى من موافقته رأيه، أننى لا أفترض مطلقًا أن ينفذ الأشخاص ما يقولون إنهم سيقومون بفعله؛ والثانى ما أصبح معروفًا بـ "عامل الفتى جامع الكرة".

فاصطحبنى فى جولة داخل غرف الملابس وهناك أدركت أننى لم أفكر فى تجهيز الأدوات الرياضية. وهكذا بينما كنا نتجول فى الملعب خطر بذهنى هذا ومن ثم ينبغى علىّ أن أحضر شامبو وأذكر اللاعبين بإحضار مناشفهم الخاصة وهكذا. وعندما كنا نتجول فى الملعب سألنى إذا ما كنت أحتاج إلى الفتيان جامعى الكرة.

بالطبع! إنه ملعب كبير ولن نجد أى شخص تقريبًا فى المدرجات. فبدون الفتيان الذين يقومون بجمع الكرة سنضطر دائمًا للقفز فوق الحواجز والجرى فى مقاعد المدرجات لإحضار الكرة. وبصراحة، لم أستطع أن أتخيل "جوى كوريجان" يفعل ذلك فى كل مرة يقذف فيها شخص بالكرة فوق العارضة. وقمت بحجز أربع فتيان مقبل ٥ جنيهات إسترلينية للفرد وقد أحدث هذا كل فارقًا كبيراً. وكما هو الحال دائماً، فقد اعتمد نجاح الليلة على توافر الأشياء الصغيرة. بطريقة مماثلة تعتمد قدرتك على الإقناع فى أى اجتماع على استعدادك الكامل والتحقق من توافر الأمور الصغيرة.

دائمًا ما يرفع "نيك فالدو" بنطاله قليلًا قبل أن يضرب كرة الجولف برفه؛ ويضرب "تيم هيمان" كرة التنس بقوة مرتين أو ثلاث مرات قبل استئنافه اللعب؛ ويضع لاعبو كرة القدم الكرة بأنفسهم قبل تنفيذ ركلة الجزاء. فى الواقع، جميع الأشخاص الذين يعتلون القمة فى الرياضة التى يمارسونها لديهم بعض العادات الخاصة التى يتبعونها لكى يدخلوا فى الحالة الذهنية المناسبة.

هل تفعل ذلك؟

عندما تدخل مكتب الاستقبال قبل أى اجتماع، هل تستعد ذهنيًا؟ هل تذهب دائمًا إلى المرحاض لتتفقد مظهرك أم تعتمد على افتراض أن رابطة عنقك مثبتة بشكل مناسب؟ هل تحمل معك فرشاة تنظيف أحذية؟ هل تستخدم دائمًا معطر فم قبل مقابلة عميلك أو زبونك؟ هل تتحقق من أن لديك قلمًا احتياطيًا فى حالة عدم كتابة القلم الذى معك؟

هل لديك فرشاة للشعر فى حقيبتك أو حافظة أوراقك أو حقيبة يدك؟ هل تقوم بالفحص المتكرر لأسماء الأشخاص الذين ستقابلهم قبل الطرق على الباب؟

أم أن هذه الأشياء مزعجة للغاية؟

هل تعرف نوعية الشخص الذى ستقابله؟ هل يريد المقابلة سريعة وخاطفة أم يريد الحديث بدون تكلف؟ لدىّ بعض العملاء الذين يشبهوننى. وإحدى السمات المميزة لعملى فى التسويق هى أننى أكتب لهم رسائل طويلة. ولا أتوقع أن يقرأوها كاملة - يوجد جوهر الرسالة دائمًا فى العنوان الفرعى والملاحظات الهامشية، ولذا فليس مطلوبًا منك قراءة الرسالة كاملة. ولكن راسلنى أحد العملاء، "بريندان بارنس"، على البريد الإلكترونى قائلاً: "إننى على يقين بأن هناك خطة إستراتيجية فى أسلوبك هنا لكن يجب أن تعرف أننى أفضل الإيجاز فى الكتابة". لهذا كتبت صفحة واحدة بليغة وأرسلتها إليه.

ودائمًا ما يخبرنى العاملون فى مجال الديكور، وصناع القراميد، وعمال السجاد، والحرفيون أن الاستعداد خطوة مهمة للغاية. ويخبرنى المهندسون أن قياس حجم التجويف فى التربة يملى عليهم مدى الارتفاع الذى يمكنهم أن يبنوا عليه مبانيهم. كما يخبرنى كبار الطهاة أن إعداد الطعام أهم خطوة فى عملية الطهى. ويخبرنى سائقو الدراجات البخارية أن صيانة وإعداد المحرك والاستعداد للقيادة هى خطوة حاسمة. وتخبرنى الممرضات أنه بدون تنظيف الجرح بدقة، لن يلتئم الجرح. ويخبرنى المزارعون أنهم إذا لم ينثروا البذور بالطريقة المناسبة فى الوقت المناسب، سيكون محصولهم قليلاً.

وهكذا.

يتضمن الاستعداد تنفيذ الأمور العادية بطريقة جيدة. وهى أمور صغيرة كتحديد الفترة التى سيستغرقها الاجتماع ومن سيكون هناك، حتى إذا استلزم الأمر تحديد الموعد بالرسالة، وجمع كل المعلومات التى تحتاج إليها وتجعلهم يدركون بترو أنك قد استعددت مسبقاً. وهذا الأمر يبهجهم. حيث تعمل الرسالة على إخبار المرسل إليه أن هذا الاجتماع مهم. كما أنها تتناول الاستعداد لموافاة توقعاتهم؛ وتشمل تجنب التأخير على قدر المستطاع. ومن مزاياها أيضًا معرفة كل ما يمكنك معرفته عن الاتجاهات واللوائح الداخلية، والمنافسين والترتيبات اللازمة للدعم الموجود، والأولوية التجارية للعميل المرتقب. وهكذا.

الفصل ١٤

عادات مختلفة لأقوام مختلفين

اعتاد عمى العجوز "جون" أن يقول: "كل العالم غريب الأطوار ما عدا أنت وأنا - حتى أنت غريب الأطوار بعض الشىء". يعتبر الناس مرحين، أليس كذلك؟ إنهم مختلفون. إننى مغرم بـ "مايرز بريجس" وأى أنظمة كاملة فى برامج إبراز الجوانب الشخصية. ولدىَّ اهتمام عابر بعلم الفلك. لقد قرأت كتبًا حيث يتحول الناس إلى حيوانات مثل أسماك القرش، والنمور، والكلاب، والدببة. ويتحدث ممارسو البرمجة اللغوية العصبية عن الأنواع السمعية، والمرئية، والحسية الحركية. ويمكنك تقسيم الناس إما إلى إيجابيين أو سلبيين فى مقابل نشطين وخاملين. ويمكنك أيضًا وضع كل شخص بصورة منظمة على وجه الأرض فى أى من "الأنواع" الأربعة. ويحدث كل من الأشخاص الإيجابيين والنشيطين تأثيرًا فعالًا عليك. ويعد كل من الأشخاص الإيجابيين والخاملين بارعين فى التفاصيل والعمل الشاق بينما يعد كل من الأشخاص السلبيين والمفعمين بالنشاط مزعجين. فهم مفسدون للنظام ومخربون. فابتعد بنفسك عنهم، وخاصة الأشخاص الذين يرتدون بيجامات النوم طوال اليوم. وأخيرًا توجد المجموعة "السلبية والخاملة" - وهم يمتصون منك الحياة ببطء. ("الإعصار المضاد" من البؤس!).

إننى لم أنته بعد. يوجد "نظام" لتحديد إذا ما كان الأشخاص "نشطاء أو مقلدين، أو نظريين، أو عمليين". وهناك طريقة أخرى تحدد إذا ما كان الشخص خبيرًا فنيًّا/ تحليليًّا، أو أسفل السلالة، أو مؤيدًا ودوداً/ لطيفًا أو منفتحاً. وهناك أيضًا سيطرة شقى المخ الأيمن والأيسر. فالشق الأيسر يساوى التعليم مثل اللغة والعمليات الحسابية المنطقية، بينما يساوى الشق الأيمن التناغم، والإيقاع، والصور. ودعنا لا ننسى أشياءنا المفضلة؛ المجموعات الاجتماعية - الاقتصادية إيه، بى، سى ١، سى ٢، دى، إى.

وتعتبر كل هذه المصطلحات بدون استعراض بعض الحروف الأولية المنظمة هى

الألفاظ الأوائلية التى ابتكرتها وكالات الإعلان مثل Glams (مكتئب، ومترف، وثرى، ومتزوج)، Yuppies (شباب متحضرين ومحترفين)، Oilkies (دخل واحد، ومجموعة من الأطفال)، Dinkies (دخل مضاعف، ولا يوجد أطفال).

ووفقًا لما ذكره أحد علماء الأنثروبيولوجى، فإنك تستطيع إصدار أحكام على الناس من خلال حجم القشرة لثمرة المربى الخاصة بهم. ويمكننى تصديق ذلك تماماً.

أين ستنتهى كل هذه الأشياء؟ تستحوذ كل واحدة منها على قاعدة ولكن لا تمتلك إحداها الإجابة. والإجابة الحقيقية أننا جميعًا مختلفون. والآن إذا كان المدخل لعملية الإقناع هو رؤية الأشياء من وجهة نظر الشخص الآخر، يجب أن تكون حازمًا فى هذا بدلاً من القول ببساطة إن شخصًا ما ENTJ (متحدث واسع البديهة والتفكير)؛ Myers-Briggs (مصطلح نوعى للشخصية)، ويسيطر عليه فص العقل الأيسر، ومتفتح، وينتمى لبرج الميزان الخامل ويفضل المربى بدون قشور! فلا يتأثر اتجاه الناس للاقتناع فقط باحتياجهم إلى ما تعرضه عليهم لكن أيضًا بطفولتهم، وخبرتهم فى التعامل مع المواقف المماثلة وما يتوقعه أقرانهم ورؤساؤهم منهم. يشترى الناس بطريقة عاطفية ويبررون ذلك بطريقة منطقية. ويحكم ما تعرضه عليهم بما يمكن وصفه كمفاضل صعب (المنطق) ومفاضل سهل (العاطفة).

ويمتلى (المفاضل الصعب) المنطقى قمة الجبل الجليدى.

فالمنطق هو ما تظهر أنك تريده وما تقول إنك تريده كالقيمة المالية، السرعة، الحجم، التنافسية، الثقة، الشروط، إلخ.

تعتبر العاطفة ذاتية، وذات مكانة، وسلطوية، وسياسية، وكيميائية، وأمنية، وذاتية، ومؤثرة على الأشخاص الآخرين، وتظهر المدى الذى ستعكسه فى إرادتك، و "مدى سمعتك"، وصورتك، وعلاقاتك، وهكذا. ومعظم هذه الأشياء تجعل المشترى إما غير مدرك (هذا فى العقل الباطن) أو لا يريد أن يدرك ما يدفعه للشراء.

لا يوجد "منهاج" واحد يسير عليه الجميع، أليس كذلك؟ فأحيانًا ما نبدأ بطلب الأشياء الضرورية للمنتج أو الخدمة. ومن ثم نقرر ما نريد ويمكن أن يكون "النهج" منطقيًا إلى حد ما فى هذه النقطة. ولكننا نقحم بعد ذلك المتطلبات الأهم - احتياجاتنا العاطفية - وهذا ما يجعلنا أحيانًا نهم بشراء أشياء لا نحتاجها. وأحيانًا أخرى نشترى أشياء لا نعرف أننا نحتاجها إلى أن نراها.

بالإضافة إلى كل ذلك، إذا كنت تبيع فى مجال التعامل التجارى، سيكون لديك أكثر من مشتر. فلماذا يختار المشترون مجال التعامل التجارى؟ حسناً، عندما تحدد الحاجة (وفوق كل ذلك حاجتهم إلى التأكد أن المنتج أو الخدمة الجديدة ستكون ممكنة، وفعالة،

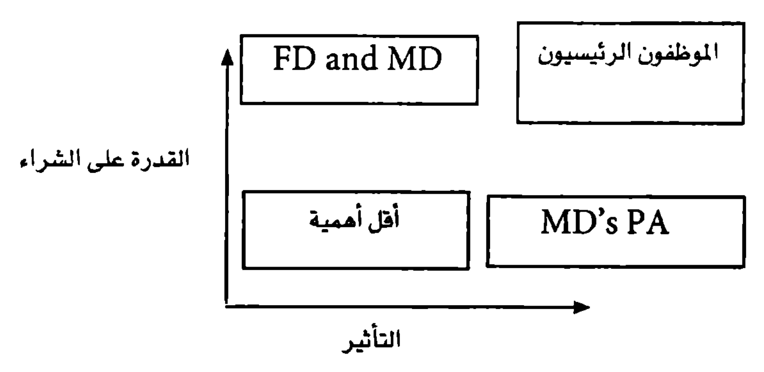
وذات قيمة)، توجد أربعة أسباب واقعية للشراء:

١ أن توفر لهم المال أو تدر عليهم ربحاً؛
٢ أن توفر الوقت؛
٣ أن تحسن كفاءتهم أو قدرتهم على المنافسة؛ و
٤ أن تيسر عليهم الحياة وتجعلهم يقومون بفعل أشياء أخرى.

وفى هذا النطاق، يعتبر رأى الإدارة العليا بالفعل أكثر أهمية من عائد الاستثمار. فهم يريدون المعرفة والأرقام. كما يريدون التقدم وهذا يعنى الربح. وكما ذكرنا سابقاً، لا تخاطب رئيس العمل إلى أن يمكنك التحدث عن الأرقام.

لكن غالبًا ما يكون رئيس مجلس الإدارة أكثر تركيزًا فى حسم أى مشكلة. عندما كنت أبتعد بالعملاء المرتقبين عن مكاتبهم وأسألهم عما يريدونه بالفعل من أى وكالة، فإنهم كانوا يصرحون لى بأن ما يريدونه غالبًا - حاجتهم العاطفية الحقيقية - هو الوصول إلى حل من أجل حياة مريحة. فهم لا يريدون بالضرورة السعر الأفضل. قد يبدو أنهم يريدون تحقيق وطلب أفضل سعر ممكن، ولكن التركيز الأساسى ينصب على حماية وظيفتهم والحصول على الحرية فى فعل ما يرغبون فيه. ماذا عن الأشخاص الفنيين؟ إنهم يريدون أدلة فنية؛ ويريدون إعادة الطمأنينة ليس فقط فى الكفاءة الفنية ولكن أيضًا فى الدعم. وقد يرغبون أحيانًا فى الحصول على أحدث "الأجهزة" حيث يعتبر الاهتمام ببند المال مسئولية شخص آخر.

ما مدى "أهمية" الصفقة؟ إذا كانت الكلمات هى لغة الأشياء منخفضة التكلفة نسبيًا التى ستهم بشرائها من متجر البيع بالتجزئة، فالأرقام هى لغة التعامل التجارى "تذكرة العبور" لإتمام الصفقة. لذلك إذا كنت تبيع لمجموعة من الأشخاص، أنصحك أن "تضعهم" على المقياس الذى يظهر فى الشكل ١٤-١.



الشكل ١٤ ـ ١ المشترون والأشخاص المؤثرون

المحور الأفقى هو مقدرة الفرد على التأثير فى القرار والمؤشر العمودى هى المقدرة على الشراء فى الواقع. هل تتذكر الفصل ٩ عندما كنت أنا و "سيباستيان" نشترى السيارة بولو من فولكس فاجن؟ لقد نظرنا فيمن سيقوم بالتأثير ومن سيشترى. تتمتع زوجتى بتأثير كبير على الآخرين وستشترى أيضاً. وأنا سأشترى كالشخص الذى يمتلك فى النهاية دفتر الشيكات، ولكن سيمارس "سيب" التأثير بشكل هائل. فهو الذى يمتلك حق الاعتراض. فإذا لم ترد دفع المزيد من الأموال، احشد قواتك. وعلى الرغم من أنه لم يدرك حقه فى الاعتراض، فقد كان مهمًا بالنسبة لى ("مدير الإدارة" فى هذه الحالة) ألا أشترك معه فقط فى القرار، ولكن أيضًا أجعله يمارس جزءًا من التأثير فى القرار لأنه سيكون أكثر اهتمامًا بمراقبة السيارة والحصول عليها. فلم يكن هناك قرار "الأقحمه" فيه. فى العصر الفيكتورى كان هناك كم هائل من القرارات التى اتخذت. وفى القرن ٢١ الحالى يتطلب أن نكون أكثر انسجامًا مع تلك القرارات.

لذلك تعامل بذكاء مع الأشخاص الذين تقابلهم. عليك بشتى الوسائل أن تعاملهم كأشخاص نشطاء أو واقعيين، وأشخاص ذوى بديهة حاضرة وتفكير نشيط ويغلب على تفكيرهم الشق الأيسر للمخ. ولكن الشىء الأكثر أهمية هو ألا تخسر الشخص الذى يمكنه اتخاذ القرار والتأثير فيه. فحدد احتياجاتهم الشخصية إذا أردت أن تكون ناجحاً.

لقد شاركت صديقتى فى مكتب لمدة ٢٠ عاماً. وكانت علاقتى معها مهمة لأن نجاح هذه العلاقة كان لها تأثير كبير على مقدرتى فى فعل الأشياء التى أتقنها - جعلتنى فى المقدمة مع العملاء المرتقبين. وإذا تعامل معها أحد الأشخاص الذين يرغبون فى البيع لى بوقاحة، أكتشف هذا إلى حد ما فى الحال، ومن ثم أجعل عملهم بالغ الصعوبة بالفعل؛ لأنها كانت

إلى حد ما حارسى الشخصى ولأنى لا أريد وضع الزجاج المكسور فى كل طبقات الورق الشفاف التى كنت أضعها بيننا. هل ستقوم "بالشراء"؟ كلا. هل ستؤثر على علاقتى ومن ثم على استعدادى للشراء من المورّدين الوقحين؟ خمن.

لذا تعامل مع الأشخاص الذين تقابلهم، حدد وسجل احتياجاتهم العاطفية المختلفة. ودعّم الأشياء التى يمكنك فعلها بطريقة أفضل من منافسيك، وتعامل بفعالية مع القضايا التى تشق طريقك فيها بالجهد وتذكر الأشياء الخمسة التالية.

أنهم يشترون إما للتخلص من ألم أو لتحقيق رغبة (الجزرة والعصا). والطريقة الأساسية لإتمام الصفقة هى أن تزيل ألم العميل المرتقب (مسماره أو مسمارها NAIL) حتى قمة قائمته أو قائمتها، وأن تعلم أنك تحتاج إلى المثابرة. فأنت تريدهم أن يقوموا بتجربتها أو على الأقل يشعروا بألم عدم اتخاذ القرار.

١ يشترى الناس بطريقة عاطفية ويبررون ذلك بطريقة منطقية.
٢ يمتلك كل الأشخاص الذين يمكنهم التأثير و/أو الشراء احتياجات مختلفة، فهناك عادات مختلفة لجماعات مختلفة.
٣ المحادثة هى التى تؤثر فى العلاقة، لذلك يعتبر عمق الأسئلة التى تطرحها ومحادثتك هى مقياس العمق لعلاقتك.
٤- يتطلب منك هذا طرح أسئلة جيدة على كل فرد. ويجب أن تشعر بما يشعرون به تجاه الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة لهم. قم بطرح أسئلة صعبة وتعامل مع الإجابات.

لماذا يقوم الناس بالشراء على أية حال؟ حان وقت الفصل ١٥.

الفصل ١٥

لماذا يشترى الناس الأشياء؟

إن ما يحمل الناس على الشراء هو الحاجة، أليس كذلك؟ حسناً، نعم بالفعل، ولكن لماذا يفضلون شراء ماركة معينة على أخرى؟ لماذا يفضلون لونًا معينًا على الآخر، أو بائع تجزئة معينًا؟ وماذا عن دافع الشراء؟ ما الذى يحدث هناك؟

لماذا ننفق أموالًا أكثر مما ينبغى علينا إنفاقه؟ يتأثر قرارك بشراء *كل شىء* تشتريه بالأفكار المطبوعة فى عقلك الباطن من خلال مجموعة من المعتقدات التى تعمل على تنميتها. فعندما تشرع فى الشراء، يقوم عقلك الواعى بالمبادرة، ولكن بعد ذلك يكون العقل الباطن هو المحرك؛ أى القائد. مثلما لا تقوم بإصدار القرار بطريقة واعية حيال ما تعتقده عن شخص معين عندما تلتقى به أو بها لأول مرة، فبطريقة مماثلة لا تكون فى تحكم كامل عندما تقرر ما تشتريه.

وتزداد احتمالية الشراء لدى الناس عندما يكونون فى حالة "عاطفية"؛ وهذا يعنى، "الإطار الذهنى المناسب". كما يقوم الناس بالشراء عندما يكونون فى حالة "مضطربة" أو لانتهاز فرصة هائلة. فتعتبر "العاطفة"، والحالة المزاجية، والظروف من العوامل التى تحملنا على شراء ما نشتريه. وفى هذا الفصل سنوضح هذا الأمر من المنظور التحليلى للنفس. عندما يكون العملاء فى حالة مزاجية جيدة سيكونون أكثر إدراكًا للصفات الإيجابية للمنتج أو الخدمة عن هؤلاء الذين يشعرون بالحزن أو الغضب أو الاستياء فى الوقت الذى تحاول فيه إقناعهم بالشراء. وفى الواقع، فإن محاولة التقرّب من أى شخص وهو فى الإطار الذهنى غير المناسب قد تزعجه.

لقد عملت مع مندوبة مبيعات - سيدة تدعى "مارجريت" - فى "تشيشاير" ذات يوم. وكنا ذاهبين لمقابلة طبيب بيطرى، وبينما كنا ننتظره فى حجرة الاستقبال، سمعنا صوتًا مرتفعًا لرجل لم يكن سعيدًا - بل كان حزينًا للغاية - بخصوص الفاتورة التى قد استلمها

لمعالجة كلبه الروتويلر. وكان الروتويلر هناك. وكان مهتاجًا أيضاً.

يا لها من ضوضاء! لقد كنت أخشى على "مارجريت" مما قد يحدث لها حاليًا وكنت أخشى أن يصبح الكلب أكثر اهتياجاً. وعندما غادر الرجل الغاضب سألت نفسى إذا ما كانت هناك أى نقطة على الإطلاق للحديث عن دواء جديد للطبيب البيطرى الذى بدا عليه أنه فى محنة. وتصرفت "مارجريت" بالطريقة المناسبة تمامًا وأحضرت فنجانًا من الشاى وقطع البسكويت وتعاطفت مع الطبيب فى هذا الموقف.

ماذا كانت النتيجة؟ لم تتم الصفقة حينذاك (كانت الصفقة لن تتم على أية حال ما لم يكن الطبيب فى حاجة ماسة) ولكن تمت العلاقة من أجل المرة التالية. لقد كان الورق الشفاف جيدًا وكان حقًا فى الصندوق. ولم يكن هناك أى مجال لرجل الكهف فى هذه النقطة.

لقد أجرى "ديكسون" و"ساوير" بعض الأبحاث المهمة والشاملة والمتعمقة على التسوق من المتاجر الكبيرة. واستنبطا أنه على الرغم من قول المتسوقين إنهم يأخذون فى الاعتبار ماركات المنافس ويقارنون بين الأسعار، فقد أشارت الأساليب الرقابية بوضوح إلى الآتى:

- أنهم لا يتحققون من الأسعار؛
- أن أكثر من نصفهم لا يعرف ما قد دفعوه؛ و
- أن المشترين المنتظمين لا يعرفون حتى أن منتجهم المفضل كان معروضًا بسعر مميز.

ماذا نستنتج من ذلك؟ *أننا لا نعرف ما نقوم به!*

لماذا كنا نستثمر فى الأمور الثقافية التى حدثت فى الستينيات من القرن العشرين، عندما قام الفنانون من أمثال "بوب ديلان"، "جون لينون"، "جون بيز"، "مايك جاجر" بإحداث فارق فى حياتنا؟ لماذا كنا نؤمن بعصر "أكواريوس"، "تشى جيفارا"، "فلاور باور"؟ ما الشعور العام الذى كان مناسبًا فى هذا الوقت ولا يناسب الوقت الحاضر؟

لماذا نبدى الاحترام لرجال العصور الوسطى الذين كانوا يشترون مشروب "هارلى دافيدسونز" ويقودون السيارات خلال القرى النائمة فى يوم الأحد صباحًا ويزعجون سكانها؟ أيبدو "قاسيا"؟ أم أن هذا هو السبب؟

لماذا يقوم الناس بالذهاب للصيد؟ هل لاصطياد السمك حقًا أم للبحث عن السلام والهدوء، والتخلص من الأمور الذهنية المرهقة؟

بعد الفوز بإحدى المناقصات المميزة لوكالة الإعلانات سألت العميل، "جيوف تومبسون"، عن سبب تفضيله لوكالتنا على كل الوكالات المنافسة الأخرى. "لأنكم بدوتم

إلى حد ما مثلنا. وقد اعتقدنا أننا سنصبح أكثر مرحًا معكم فحسب".

لقد أوقفتنى سيدة شابة، تعمل فى إحدى جمعيات رعاية الأطفال، فى أحد شوارع "نايتسبريدج" مؤخراً. لقد كان ذلك فى الساعة ٥ مساء فى ليلة من ليالى الربيع الدافئة وكنت قد انتهيت فى التو من أول يوم لدورة دراسية مكونة من يومين. وقد بدت متحمسة تجاه ما تفعله. وكانت عيناها تلمعان كلما أخبرتنى عن مدى سعادتها بالعمل فى الجمعية وقد تعهدت أن تساعد هؤلاء الأطفال الذين كانوا مستائين "عندما كنا نتحدث". ولم أكن أنوى قبل أن أقابلها بإلزام نفسى بدفع ١٠ جنيهات إسترلينية شهريًا لأقوم بدور صغير تجاه الجمعية ولكن هذا ما قد حدث.

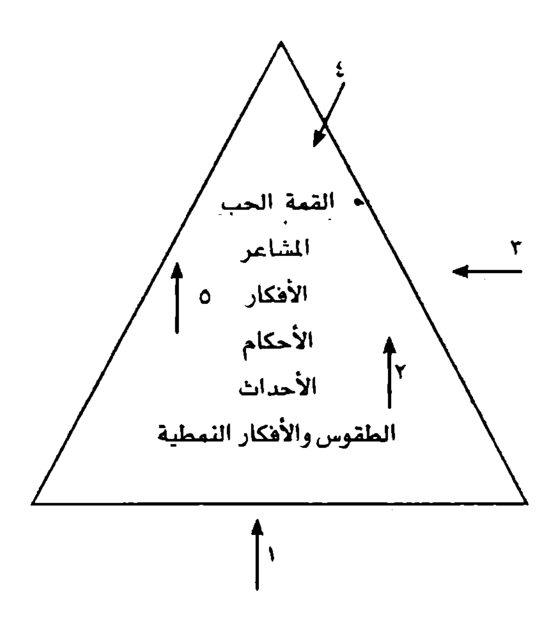
لماذا قمت بالشراء؟ هل كان لدىّ حاجة فى ذلك؟ حسناً، إذا كان كذلك، فلم أكن أعرف ذلك قبل أن تقترب منى تلك السيدة. هل ما زلت أدفع ١٠ جنيهات إسترلينية شهريًا؟ نعم.

فى الفصل العاشر ألقينا نظرة على ندم المشترى والتنافر الإدراكى الخاص به؛ والحقيقة البحتة هى أنهم يصرون على إخبارنا أننا لا نشترى ببساطة الأشياء التى نحتاجها عندما نحتاج إليها. قد يمكننا الاقتناع: أحيانًا من خلال الآخرين فى مثل حالة هذه المرأة الشابة الممتازة فى لندن، وأحيانًا أخرى عن طريق أنفسنا أو أصدقائنا والأقرباء الذين نكون معهم. وسوف نلقى نظرة على ضغط الآخرين وتقريبًا كل الأسباب المتنوعة التى تحمل الناس على الشراء.

أى الدافع وراء الاعتقاد بالأشخاص والمنتجات والخدمات وحتى المبررات!

فى الفصل الخامس ألقينا نظرة على "مثلث العلاقات" وكيفية التنقل بين الطقوس والأفكار النمطية. تقع جميع العلاقات التى من حولنا فى هذا المثلث. فنحن لدينا عدد قليل من الأصدقاء المقربين الذين نصل معهم إلى "ذروة" العلاقة وعدد محدود من الأشخاص الذين نناقش معهم مشاعرنا. أما أعداد الأشخاص الذين نمارس معهم علاقة "الطقوس والأفكار النمطية" ففى الواقع يصعب حصرهم.

والآن هيا بنا نوضح العلاقة السببية لهذا المثلث التى تحملنا على شراء المجوهرات كهدية (انظر الشكل ١٥-١). لنفترض أن هناك رجلًا قرر شراء جوهرة لإحدى السيدات. فالسبب الذى يدفعه للشراء هو لكى يمارس تأثيرًا بما يشتريه، والجوهرة الثمينة تحدد "السبب" قبل "الغرض".



الشكل ١٥ ـ ١ أوضاع الشراء

وها هنا نستعرض خمسة "أوضاع" ممكنة لمشترينا.

١ يأتى مشترينا من أسفل المثلث محاولاً التأثير فى إحدى السيدات الحسناوات التى تعرف عليها حديثاً.
٢ يرغب المشترى فى تطوير العلاقة ويتطلع إلى تحقيق تقدم نحو قمة المثلث.
٣ عند محاولة الخروج من الجناح الإضافى ـ لقد طرد من المثلث! ـ والتراجع فى العلاقة.
٤ عندما تراوده فكرة إقامة علاقة غير مشروعة وقصيرة الأمد، فإنه يحاول التقدم لأعلى ومن ثم يعود مرة أخرى.
٥ حينما تقدم الهدية، فإنها تكون حلًّا لمشكلة ما ـ للتهنئة بعيد رأس السنة، أو بعيد ميلاد. أو لذكرى سنوية، وهكذا.

من أجل الشخص الذى نحاول إقناعه، أليس من الأفضل معرفة الضرورة الحقيقية قبل

أن نبدأ باتخاذ الحلول؟

الحقيقة أنك تتصرف بطريقتك لحل المشكلة التى يجب أن تتصرف بطريقتك بعيدًا عنها.

وعلى مسرح الحياة هناك عدة اتجاهات لعملية الإقناع أيضاً.

إذا كنت لا تعرف أى شىء عن "ماسلو"، اسمح لى بتقديم نبذة مختصرة عن حياته وعمله. ولد "إبراهام هارلود ماسلو" فى ١ أبريل سنة ١٩٠٨ بمدينة نيو يورك. وكان الطفل الأول من بين سبعة أطفال لأب وأم من أصل روسى. لقد وضع "ماسلو" ما هو مشهور الآن بـ "هرم الحاجات". ويكمن جوهر تسلسله أنك لا يمكنك التركيز فى الأشياء الأخرى إذا لم تقدم ما يشبع حاجاتك النفسية، والتى كان من بينها فى معظم المستويات الأساسية الأكسجين، والماء والطعام، وكذلك الحاجة إلى النوم، والتغاضى عن الألم وأشياء أخرى.

إذا قدمت هذه الاحتياجات الأساسية ما يشبع الرغبات، فإنه يمكنك حينئذ أن تبدأ التركيز فى الاحتياجات الوقائية والأمنية. وسيرتفع معدل اهتمامك بالاستقرار والحماية لك ولأسرتك بطريقة طبيعية، والتعايش مع الجيران فى سلام، والحصول على عمل مضمون ووضع خطة للتقاعد، وأى شىء من هذا القبيل.

عندما تشعر براحة ناجمة عن استطاعتك تأمين مستقبل عائلتك والشعور بالأمان، فإنك ستشعر بحاجة عظيمة إلى الأصدقاء وإقامة علاقات وطيدة. أو ما يطلق عليه "ماسلو" "الحب والانتماء". يا له من شىء مثير أن تدرك مدى اهتمام الناس المتزايد بلعبة الرجبى عندما فازت إنجلترا بكأس العالم عام ٢٠٠٣. سيراودك شعور عظيم بالانتماء فقط إذا كنت قد شاركت فى هذا الانتماء. وأثناء مباراة كرة القدم التى قد أشرت إليها فى الفصل الحادى عشر، كان هناك "مشجع للفريق الأبيض" بشارع "جورج" يجوب بعلمه الصغير فى الهواء من كل اتجاه بنافذة منزله.

وبعد ذلك نبحث عن تقدير الذات. وفى مرحلة معينة ننشد احترام الآخرين متمثلًا فى: المكانة، الشهرة، التقدير، السمعة وهكذا. وفى مرحلة أخرى نكون بحاجة إلى احترام الذات، والثقة، والكفاءة، والإنجاز، والاستقلالية، والحرية.

وإذا تعرض طموحك الوظيفى إلى تهديد، فإنك ستشعر ببعض "المخاوف" وترغب فى جذب الاهتمام لك. وإذا أخبرك شريك حياتك أن لديه علاقة عاطفية وأنه مضطر لتركك، سيبدو لك ثانية أن الحب هو كل ما كنت تتمناه دائماً. ونفس الأمر يحدث للدول أيضاً. فعندما يتورط المجتمع فى معاناة، فإن الشعب يتطلع إلى قائد قوى يوجهه.

توفى "ماسلو" سنة ١٩٧٠ عن عمر يناهز ٦٢ عاماً. وكما ستتوقع، فقد قام الآخرون بتطوير أعماله. وفى النهاية، تواصلت الأعمال منذ نشوء فكرته الأصلية التى تم نشرها

فى عام ١٩٥٤. وكم كان هذا التطور مفيدًا لإعانتنا على إدراك الدافع وراء شراء الناس أشياء معينه فى المناخ الاقتصادى اليومى. وفى بداية الخمسينيات من القرن العشرين كانت هناك بعض القيود المستمرة فى المملكة المتحدة بعد الحرب، فكانت هناك بضع ماركات تجارية، وكانت الإعلانات قليلة نسبياً، وكانت الحياة تتقدم ببطء عن وقتنا الحالى. فى الواقع، ينظر بعض الشباب فى الوقت الحاضر إلى حد ما بطريقة خيالية وأفضلية إلى هؤلاء الأشخاص الذين ولدوا قبل منتصف الخمسينيات من القرن العشرين وكانوا يتمنون المال لإنفاقه بالإضافة إلى استمرارهم على القيم التى شبوا عليها فى الستينيات من القرن نفسه.

لقد وضح "ماسلو" بطريقة تستدعى الأهمية الحاجة إلى الهواء، والطعام، والماء، والحماية، إلى آخره. ولكن هناك ناحية مهمة أخرى فى البيع بالتجزئة. فأنت تظهر للناس مدى حرصك على أن ما تقوله ليس مجرد كلمات تتلفظ بها، أو شىء تشعر به، ولكنه أيضًا شىء تفعله. كرجل متزوج يقوم أحيانًا باصطحاب زوجته فى جولة للتسوق قد تشمل استعراض أزياء السيدات، فإن ما أريده بالفعل وبشكل ملح هو وجود كرسى أجلس عليه.

فوجود الكرسى فى أى متجر من متاجر البيع بالتجزئة يفيد بأنهم يهتمون بى. ويخبرنى معظم الرجال أنه بعد حوالى ٤٥ دقيقة من تفحص السيدات للأزياء، فإنهم يبدأون فى فقدان الإرادة فى الحياة، ولكن يستطيع كرسى واحدى المجلات تبسيط هذه الفترة فعليًا. لذا، لماذا لا توفر متاجر أزياء السيدات هذه الأشياء فعلاً؟

بالطبع، لقد فشل "ماسلو" فى التعرض لشىء أو شيئين ناهيك عن الاستعدادات فى محلات الأزياء. ما يفاجئنى أنهم لا يتجاهلون فقط التسوق مع زوجاتهم اللاتى يرغبن فى الجلوس كثيراً، لدرجة الشعور بأنهم مدينون لشركاء حياتهم وهو الأمر الذى يتعلق مباشرة بطول فترة علاقتهم. وبطريقة طبيعية، عندما يحدث ذلك فى مرحلة مبكرة يكون كلاهما صادقًا فى إرضاء الطرف الآخر، خصوصًا فى غرفة النوم. ومع ذلك، عندما تنضج العلاقة، يوجد غالبًا نوع من التحفظ فى العلاقة الحميمة وممارستها فى مناسبات خاصة مثل الاحتفال بحصول بريطانيا على الميدالية الذهبية فى الأولمبياد أو إحدى المناسبات الدينية. ماذا نستنتج من هذا؟ كلما كانت العلاقة طويلة، قل اهتمام الشخص وامتنانه وزادت أهمية حاجته إلى الجلوس فى محلات الأزياء.

حقًا؛ أزح ذلك عن عاتقى. وارجع إلى ما قاله "ماسلو".

كما يتضح أن "الاحتياج إلى الاحترام" أصبح أكثر أهمية بالنسبة لشبابنا فى الوقت الحاضر عن ذى قبل وهذا يثير الاهتمام. عندما يتقدم بنا العمر فإننا نبحث عن المعرفة

والمعنى - وهو ما يطلق عليه ماسلو "الاحتياجات المعرفية". فمن الأهمية بمكان أن نصبح أكثر ثراء، يزداد تقديرنا للجمال والتوازن مما يعنى أننا نتوجه للأعمال الأدبية ونبحث عن الثوب المناسب عند الضرورة فقط - "الاحتياجات الجمالية".

- عندما أراد "بونو" مساعدة دول العالم الثالث على تقليل ديونهم، وعندما دعا "ستينج" للتكاتف من أجل التوقف عن تدمير الغابات المطيرة فى أمريكا الجنوبية، كان كلاهما يبحث عن إدراك طاقتهما الشخصية الكامنة وتحقيق إنجاز حقيقى. لقد كانا يبحثان عن التقدم الشخصى وقمة التجارب.

تتناول "احتياجات إدراك الذات" مساعدة الآخرين على تحقيق إدراك الذات. وفى ذلك اليوم الربيعى الدافئ فى "نايتسبريدج"، كان ما حملنى على تقديم الصدقة هو شعورى العميق بالاحتياج إلى "أداء واجبى".

إذن، ما هى الأشياء التى تثير دوافعنا؟ اسمح لى بالإشارة إلى شخص أمريكى جامعى آخر - "دايفيد مكليلاند".

لقد حصل "دايفيد كلارينس مكليلاند" (١٩١٧ - ١٩٩٨) على درجة الدكتوراه فى علم النفس بمدينة "يال" سنة ١٩٤١ وأصبح أستاذًا فى جامعة ويسليان. ومن ثم أصبح معلمًا ومحاضرًا، من بينها فترة عمل فى جامعة هارفارد منذ عام ١٩٥٦، حيث عكف على دراسة الباعث والحاجة التى لدى الناس للنجاح. ويعتبر "دايفيد" رائدًا فى مجال التفكير المحفز؛ كما تطرق للحديث عن ثلاثة "احتياجات" مختلفة تمامًا - الإنجاز، والسلطة، والاندماج.

وقد ناقش تميز بعض الأشخاص "بالباعث الإنجازى" ولذلك يقومون بالبحث عن النجاح، وبلوغ الأشياء الحقيقية وخصوصًا الأهداف، والتقدم الوظيفى. وهناك حاجة قوية للتغذية الراجعة بالنسبة لهم عندما ينجحون ويتقدمون، وحاجة أيضًا إلى الشعور بالإنجاز.

كما يشعر أشخاص آخرون بالحاجة إلى القوة والسلطة. ويتميز هؤلاء الأشخاص بـ "حافز السلطة" ويتطلعون إلى أن يكونوا ذوى نفوذ، وفعالية، وتأثير. وهناك رغبة قوية لديهم فى القيادة بغرض فرض أفكارهم. كما أن هناك حافزًا وحاجة لديهم تجاه ارتفاع المكانة والمنزلة الشخصية. وتفيد هذه النقطة أنك إذا استخدمت أحد الأشخاص ولم تعطه "حبلاً" يكفى حركته، سيصبح محبطًا وممزقًا، بل وربما يتركك.

وهناك جزء ثالث (هناك المزيد) يتناول "حافز الاندماج". ويمتاز هؤلاء الأشخاص بالحاجة إلى إقامة علاقات ودودة ويتحفزون نحو التفاعل مع الأشخاص الآخرين. ويقدم حافز الاندماج الرغبة والحاجة لتكون محبوبًا ومحافظًا على الاحترام العام. ويعتبر

هؤلاء الأشخاص كفريق من اللاعبين؛ مهتمين بالظهور هنا وهناك وأن يكونوا محاطين بالأشخاص الآخرين، ولكن لا تقم بعزلهم عن الآخرين وإلا فإنهم لن يكونوا فى أفضل حالاتهم.

إذن، مع كل التصنيفات الأخرى ألتى تناولناها بالمناقشة فى الفصل الرابع عشر، يتضح أن غالبية الناس تتسم بمجموعة معينة من هذه الصفات وتظهرها. إذن لماذا يقوم بعض الناس بشراء فكرتك بينما يمتنع آخرون؟ ولماذا يقوم الناس بشراء الأشياء؟ حسناً، نحن لا نمتلك كل عوامل التصرف تلك فحسب، بل يجب أن نأخذ فى الاعتبار أيضًا الحالة المزاجية والظروف والحقيقة الدالة على أننا لا نملك التحكم فى ٩٥٪ من أفكارنا!

لا يعرف العديد من الرجال مقاس سراويلهم الداخلية. ومثلما قال لى أخى الكبير فى الماضى: "إنهم عبارة عن كتل مضحكة بالنسبة للنساء". لم يوضع هذا الكتاب لتوضيح الفارق بين الرجال والنساء ولكن إذا استطعت توضيح ذلك إجمالاً لكل شخص، فرجاء أن تفعل هذا ولا تتردد.

إننا نتأثر كثيرًا بعدة أشياء ملموسة. غالبًا ما نحتاج إلى الحديث مع أحد الأصدقاء، أو الزملاء، أو مساعدى المبيعات لنسمح لأنفسنا فقط بذكر وتبرير الحاجة إلى الشراء. وهذا يحدث خصوصًا مع المناشف، وأغطية الفراش، والسجاد، وعربات الأطفال، وبالطبع المطرقات. فإنها أشياء شخصية.

لقد كنت فى معرض يوركشاير العظيم. وهو عبارة عن حدث سنوى حيث يوجد العديد من الأكشاك التى تحوى منتجات متنوعة. وعندما كنت أتنزه فى أحد الطرق، استوقفتنى رؤية تلفاز ماركة سكاى فهممت بالدخول. ولم نكن سعداء بالتلفاز الموجود لدينا فى بعض الأحيان كما كنت أدرك أن التعامل مع التلفاز سكاى يمكن أن يقدم لنا المزايا التى لا نتمتع بها حالياً. وأخبرنى أولادى أن إمكانياته "بسيطة" ولكنى لم أستجب لذلك.

لذلك اقترب منى "جون" من مدينة "كارديف" وسألنى عما يثير اهتمامى. فوضحت له موقفى وتحدث معى فى غير كلفة عن مزايا هذا التلفاز. وسمح لى بمسك جهاز التحكم عن بعد لأرى بنفسى مدى سهولته فى تسجيل البرامج، والتوقف المؤقت للتلفاز إذا رن الهاتف وقمت باستخدام الخدمات التفاعلية الأخرى. ما زلت أنتظر الجهاز الذى يسمح لك بالتوقف المؤقت للأشخاص حتى ٩٠ دقيقة بينما تقوم بمشاهدة المباراة، ولكن علاوة على ذلك، أعتقد أنه جهاز عظيم.

فقمت بشرائه.

لقد حدث كل ذلك فى غضون عشر دقائق ولكنى قمت بالشراء لأن الظروف والحالة النفسية كانت مناسبة ولشعورى بالقدرة على جعل شخص ما يقوم بالإصغاء إلىّ. إنها فرصة نادرة أن تتحدث إلى إخصائى (ندرة)، لقد كان شخصًا ظريفًا (تعاطف)، وكان متحكمًا فى الأمر، وهناك صفقة مميزة فى هذا الوقت المحدد وأنه قد خطط لحل مثل هذه المشكلة واستمع إلىّ عن قصد مما جعلنى أشعر بالالتزام تجاهه (التزام). وقد استرحت لأن ابنى الأصغر لن يعاقبنى ثانية لعدم فعل أى شىء حيال الأمر (حالة عصبية)، والأهم من هذا أنه كان هناك أشخاص آخرون من حولى يقومون بالشراء (ضغط اجتماعى).

وهذا ما حملنى على الشراء. وفى هذا الصدد لدىّ سبعة أسباب محددة، وهو وقت اللفظة الأوائلية الأخيرة. هناك سبعة أسباب نفسية وراء السبب فى شرائنا أى شىء وكل شىء. ونادرًا ما نحتاج إليها جميعًا ولكننا دائمًا نحتاج على الأقل إلى أحدها. وكلمة REASONS تعتبر لفظة أوائلية توضح تلك الدوافع النفسية الأساسية، وهى كالتالى: الندرة، التعاطف، الذات، السلطة، الصفقة المميزة، الالتزام، الحالة العصبية، الضغط الاجتماعى.

وفى الحقيقة، فإن عملية الشراء أو التسوق تخضع إلى اتخاذ قرار بشأن شىء نريد معرفة المزيد عنه بأنفسنا. والآن حان وقت الفصل ١٦.

الجزء ٥

لماذا يشترى الناس ما يشترونه؟

الفصل ١٦

الندرة

بعد ما يقرب من ستة أو سبعة شهور من إنشائنا لشركة أدفيرتازينج برينسيبلز، رأيت أنها ستكون فكرة رائعة إذا ما قمنا بتزويد طاقم الموظفين بشطائر مجانية من اللحم المقدد فى يوم قبض الراتب. شطائر من اللحم المقدد بدون مقابل، للترفيه فقط. فقد كان الموظفون يتقاضون راتبهم عن طريق حوالة مصرفية فى آخر خميس من الشهر، لذلك لا يوجد "شيك بالمرتب" أو سيولة للمبلغ الإجمالى. وليس لسبب آخر اعتقدت أن تنفيذ هذا الأمر سيكون رائعاً، فطلبت من مساعدى شراء ٢٧ شطيرة من اللحم المقدد، وأذعنا عبر مكبر الصوت أنه فى تمام الساعة ١٠ صباحًا من يوم القبض سيتم تسليم كل شخص شطيرة مجانية من اللحم المقدد.

وقد سارت الأمور على ما يرام.

وبعد مرور شهرين، بدأ مساعدى فى تلقى مكالمة هاتفية أو مكالمتين فى اليوم السابق ليوم القبض فيما يتعلق بالطلبات. "هل يمكننى الحصول على شطيرة سجق بالطماطم، وهل يمكن لديفيد الحصول على شطيرة اللحم المقدد المطهى جيداً؟"، "هل يمكننا الحصول على شطيرتى بيض وخبز محمص قليل التوابل؟".

يا له من أمر رائع.

وبعد مرور ستة شهور، أصبح ذلك مهمة روتينية إلى حد ما لمساعدى. فقد استقر البعض ببساطة على شطيرة اللحم المقدد وكان يوضع فى طلباتهم. وقد تزايدت قصاصات الورق والاتصالات الهاتفية لدرجة أنه كان هناك "طلبات خاصة" غير شطائر اللحم المقدد.

وفى أحد أيام القبض ذهبت لحجرة الاستقبال ووجدت إحدى الشابات تقدم تقريرًا إجرائيًا فى ما يمكن الإشارة إليه فقط بـ "بيان الحقوق".

"ليس ثانيةً! لا يمكنك الحصول على أى شىء من حولك هنا. لقد طلبت شطيرة بيض ولم يكن هناك أى شطائر بيض على الإطلاق - إنه أمر مفزع".

ومن ثم أوقفت شطائر اللحم المقدد، فلم يكن هذا "مميزاً". وعندما حدث ذلك وأصبح "شيئًا ثابتاً"، تغيرت جميع النفسيات.

لقد قام الدكتور "تيرى بيتيجون"، محلل اجتماعى فى جامعة "ميرسهرست" بولاية بينسيلفانيا، بإجراء دراسة تتناول فحص صور الممثلات والتأمل فى قضايا المجلات الماجنة ليرى إذا ما كان هناك علاقة بين الجاذبية والازدهار القومى. "ازدهار أم عربدة" من ثم تطرق إلى معنى جديد وشامل. وكانت خاتمة الدراسة واضحة فى مواجهة وإبراز "رفقاء اللهو سنويًا" ومنذ عام ١٩٦٠ حتى عام ٢٠٠٠ كان هؤلاء الرجال يفضلون النساء ذوات المظهر القوى فى الأوقات الصعبة، والناعمات والأكثر حساسية عندما تكون الأحداث مبهجة. فى الحقيقة، نحن نرغب فى شخص يضفى علينا البهجة عندما تكون الأمور على ما يرام، ونريد الشخص الذى يبدى اهتمامه بنا - وبنفسه - عندما يحدث خطبٌ ما. وقد وضع "بيتيجون" "معيارًا للأوقات الصعبة" السنوية من خلال تعقب التغييرات فى الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بإحصائيات البطالة، والزواج، وجرائم القتل، وبعض العوامل الأخرى منذ عام ١٩٦٠ حتى عام ٢٠٠٠.

وعندئذ وباستخدام واضح لمواجهة صور رفقاء اللهو الماجنة لكل عام من تلك الـ ٤٠ عامًا التى استغرقها البحث، فقد قدمت أبحاثه إجراءات دقيقة للاتجاهات الرئيسية وأبعاد الجسد.

وبمقارنة الأشكال طوال تلك السنين، أظهرت الأبحاث أنه فى الأوقات الصعبة يحاول رفقاء اللهو أن يكونوا إلى حدٍ ما ناضجين، وموفورى الصحة، وشامخين، مع الخصور الكبيرة وبمعدل أكبر من الخصر إلى الورك. وكانت العيون الصغيرة - سمة تتعلق بالوجوه "القوية" - سائدة أيضاً.

وقد كانت أعوام الازدهار فى بداية الستينيات من القرن العشرين، على سبيل المثال، كان هناك فى هذا العام العارضة الأصغر على الإطلاق ("دونا ميتشيل" البالغة من العمر ١٨ عاماً، سنة ١٩٦٤) والأخف وزنًا ("جونى كوتشران" ١٠٢ رطل، سنة ١٩٦٣)، وهذا وفقًا لما ذكره "بيتيجون".

وقد حدث أيضًا فى السنوات المزدهرة فى مطلع الستينيات من القرن العشرين أن "أودرى هيبرن" و "تويجى" كانتا فى قمة مجديهما، بينما فى بداية التسعينيات من القرن العشرين، عندما كانت الصورة الاقتصادية كاسدة نسبيًا، كان عصر الممثلات الممتلئات مثل "إيما تومبسون" و "كيت وينسلت" وقد كن يحصلن على الأدوار الرئيسية. وإذا لم

يجعل "داون فرينش" الأمور المالية مستقرة على الإطلاق فى هوليوود، فنصيحتى أن تعمل على تسييل أصولك المالية بسرعة.

باختصار، عندما تجرى الأمور على ما يرام ويكون هناك وفرة فى الطعام من حولك، تكون المرأة ممشوقة القوام هى الجذابة. وعندما يحدث خطب ما فى الدول الفقيرة، تكون المرأة الممتلئة هى الجذابة.

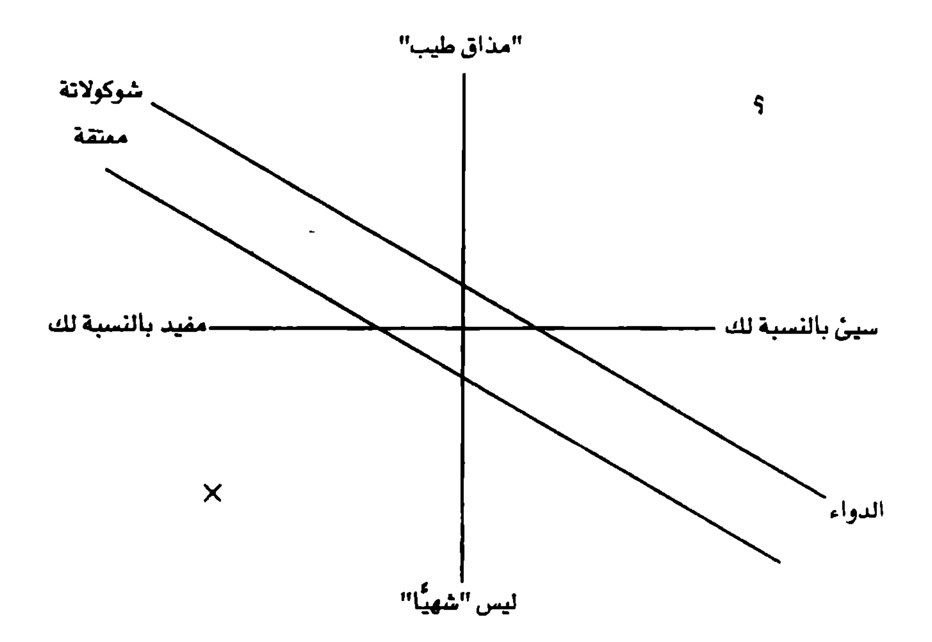
فنحن فى الأساس نريد ما لا يمكننا الحصول عليه.

ونريد شيئًا مميزاً. وهذا ما أطلق عليه "عامل تيراميسو". فأنا أحب حلوى تيراميسو، حيث إنها لذيذة المذاق. ولكننى لو قمت بتناولها كل ليلة سوف أضجر منها وفى النهاية سينمو لدىّ الشعور بكرهها.

حدث ذلك أثناء القيام ببحث حول الطعام وتوجهات الناس نحوه، فبدأت إدراك أننا جميعًا نتطلع للغذاء المتكامل؛ حيث المذاق الرائع والفائدة بالنسبة للشخص الذى يتناوله.

هل هذا موجود؟ هل يمكننا تناول شوكولاتة معتقه وألا تزيد من وزنك؟ يبدو أن الطعام يخضع لمقياس حسابى كما فى الشكل ١٦-١.

جوهريًا، إذا كان مذاق الطعام طيبًا لا يكون مفيدًا بالنسبة لك وإذا كان مفيدًا لك يكون مذاقه كزيت كبد سمك القد. هناك بعض المنتجات التى تقع فى منتصف "المخطط الغذاء الحياتى" كاللبن، وعصير البرتقال، والسمك، ولكن يتطلع جميع مصنعى الغذاء إلى تحقيق مذاق طيب دون ضرر. من هنا يأتى نجاح جميع المنتجات التى تعرض للمستهلك وتزداد الفرصة فى الشراء وتأتى فى القمة اليسرى من المصفوفة.



الشكل ١٦ـ١ " الطعام العادى، والطعام الشهى"

فى الحقيقة نحن ننجذب نحو الأشياء النادرة. وكلما صعب حصولنا على الأشياء - فى الحقيقة كلما عرفنا أننا لا يمكننا الحصول عليها - ازداد لدينا الشعور بالحاجة إليها. فالممنوع مرغوب. وتلخص مقولة: "اعمل بجد لتحصل على ما تريد" هذا الأمر.

لقد خططنا فى البداية الذهاب كعائلة إلى ديزنى لاند بولاية فلوريدا لقضاء سبعة أيام هناك، لكننا فضلنا البقاء فترة أطول حتى يتسنى لنا رؤية المزيد من المدينة وتجربة ركوب المزيد من الألعاب. وأنا أتذكر بوضوح ابنى الأصغر عندما قال فى اليوم العاشر بنبرة ضجرة: "هيا بنا نرحل عن ديزنى لاند، يا أبى". لقد سئم من كثرة الأشياء الجيدة هناك.

وتأمل اللوحات التى يوقع عليها الفنان. إنها لوحة من مائة أو ثلاث عشرة لوحة من بين خمسمائة، ولذا فإنها تستحق المزيد. فما السبب؟ لأنها نادرة ومميزة.

كنت أشترى تمثالًا صغيرًا مؤخرًا وسألت صاحب المعرض: لماذا يكون ثمن إحدى القطع - التى تبدو قريبة الشبه من الأخرى - أغلى؟ فقال وهو ينظر إلى كل واحدة بالتناوب، وقلب كل واحدة رأسًا على عقب حتى يمكننى رؤية التفاصيل فى أسفل التمثال: "آه، تعد هذه القطعة واحدة من بين عشرين قطعة صنعها النحات، فى حين أن هذه القطعة واحدة

من بين أربعين". وكان هذا كل ما اعتقد أنه يحتاج إلى توضيحه ـ لقد كانت إحداها نادرة عن الأخرى!

هل تتذكر أغنية "جون ميتشيل"، "Big Yellow Taxi"، والتى يقول فيها: "أنت لا تعرف قيمة ما لديك حتى يزول من بين يديك"؟

إنها الندرة.

لقد كانت تقريبًا فى نفس الوقت التى منعت فيه إذاعة بى بى سى أغنية "Je Taime". ليس من الضرورى أن نقول إن الأغنية حققت المركز الأول! يريد الأطفال ما دون ١٨ عامًا الذهاب إلى الأفلام المخصصة لمن هم فوق الثامنة عشرة. وقد أخبرنى جامعو الطوابع البريدية أن طوابع البريد النادرة يكون ثمنها أكثر قيمة. ويعتبر طابع البريد "Penny Black" أغلى من "Penny Red". لماذا؟ لأنه نادر. حيث يريد الأشخاص المزيد مما يمكنهم الحصول على القليل منه ويريدون القليل مما يمكنهم الحصول على المزيد منه.

إذن كيف يمكنك استخدام هذا الأمر؟

لقد قمت ببعض الأعمال لمطعم ظريف للغاية فى المدينة، ويملكه صديقى، "بوب فيرن". وكان "بوب" يريد جذب المزيد من الناس نحو مطعمه فقمنا بوضع عرض مميز بأن يقدم قائمة كبيرة بالمأكولات ونصف زجاجة شراب مجانية. وقمنا بالتنظيم وإدخال القائمة فى جريدة الأخبار المحلية وبدأنا تلقى طلبات الحجز. وقد أشرت بالفعل إلى ضرورة وضع "تاريخ انتهاء" العرض على القائمة كجزء من عامل الندرة. (وتستغل العبارات التى من قبيل "تصفية نهاية الموسم"، "لقد تبقت واحدة فقط"، "لقد أوشكت السلع على النفاد" و "يمكننى مساعدتك بالكاد" هذه الحاجة النفسية).

وبعد مرور بضعة أيام، كان مطعم "بوب" كامل الحجز يومى الجمعة والسبت مساء. وقد أجرى معى مكالمة هاتفية.

"كيف أتصرف يا "فيل"؟ لقد اكتمل لدىّ الحجز فى جميع أيام الجمعة والسبت. هل أمدد فترة العرض؟"، واقترحت عليه أن يخبر الناس أن مطعمه كامل الحجز يومى الجمعة والسبت حتى عندما يكون غير مكتمل وعوضًا عن ذلك سيعرض عليهم حجز طاولة فى منتصف الأسبوع. "ولكننى نصف مكتمل فى منتصف الأسبوع". وسألته إذا ما كان يرغب فى أن يكون جزءًا من التجربة فوافق. وسنتمالك أعصابنا ولسوف نخبر الناس أن الحجز مكتمل. لقد كان العرض جيدًا للغاية ليتم تمديده ولكن يوجد بمطعمه أماكن شاغرة فى منتصف الأسبوع. هل يمكنك تخمين ما حدث؟ نعم، لقد شرع فى إنهاء حجز منتصف الأسبوع. مدهش! يريد الناس المزيد مما يمكنهم الحصول على القليل منه ويريدون القليل مما يمكنهم الحصول على المزيد منه.

لقد عملت لدى شخص يدعى "جيروم هيرست" فى منتصف عام ١٩٨٠. وقد كان رئيس مجلس إدارة وكالة إعلانية تدعى إيه بى جروب، وهى غير عاملة فى الوقت الحالى. وقد كنت معه ذات يوم عندما تلقى مكالمة هاتفية من أحد العملاء ليسأله هل يمكنهم تناول الغداء معاً؟ فقام "جيروم" بفتح مفكرته اليومية وقال للعميل: "اسمح لى كى أرى ما يمكننى فعله هذا الأسبوع بالتحديد. إننى أمتلك مفكرة يومية كمترو باريس". لقد كانت خالية باستثناء ملاحظة مكتوبة بخط اليد تقول: "تسديد فاتورة الضرائب".

إننى لا أختلق هذا!

لقد أعطى العميل انطباعًا بأن تناول الغداء مع شخص مشغول للغاية يعد تقريبًا امتيازًا خاصًا. وإحدى مفارقات السلوك التى أتبعها فى الوقت الحالى أن أتيح للعملاء تحديد تاريخ الحجز وفقًا لاختيارهم ولكنه سيكون أمرًا مروعًا إذا ما كنت دائمًا متاحًا لهم لأن هذا يعنى أننى لا أمتلك ارتباطات أخرى.

اعمل على تطوير هذه المعلومة.

والسؤال الذى أطرحه عليك هو هل يمكنك جعل منتجك أو خدمتك تبدو نادرة وأكثر تميزاً؟ غالبًا ما تنجح مصانع الدمى فى تحويلها إلى فن جميل فى أعياد رأس السنة. فنحن نراعى الآباء الذين يرغبون فى شراء دمية مميزة لأطفالهم، وكلما صعب شراؤها، ازدادت رغبة الطفل فيها. هل رأيت قط أطفالاً يودون اللعب بنفس الدمية مرارًا وتكراراً، على الرغم من حقيقة وجود وفرة من الدمى الأخرى ليلعب بها؟

وتأتى الندرة فى بضعة مظاهر مختلفة. وهناك أكثر من ثلاثة مظاهر، ولكننى وضعت هنا ما أعتقد أنها الأوجه الرئيسية لنظرية الندرة.

- الشىء القديم أو المنقرض (ما لا يمكنك الحصول عليه). ربما يعتبر العمل فى التحف أفضل مثال لاستخدام "ندرة الأشياء القديمة". فبإمكان "تشابيندل" فقط صناعة العديد من قطع الأثاث، حتى تتزايد تكلفتها إذا ما ظلت شعبيتها مرتفعة. فى أحوال كثيرة، تتزايد شعبية المطربين/مؤلفى الأغانى بعد موتهم عن ذى قبل. تأمل بدى هولى، إيفا كاسيدى، إيدى كوتشرين، جانيس جوبلين، مارك بولان، جيمى هندريكس، جيم موريسون، تيم هاردين، ستيلى دانس، وفرقة قارعى الطبول ذا بيتش بويز، ونصف فرقة جريتفول ديد (ويجب أن أعبر عن امتنانى لهم)، بيستى كلاين، سام كوك، برايان جونز، سيد فيشيوس، وبالطبع جون لينون، ألفيس. حتى فرقة ذا كاربينترز لم يكونوا بمنأى عن ذلك. وكانت الطريقة الأكثر شعبية لحوادث الموت فى أيام المجد لموسيقى الروك آند رول المخدرات، والإعدام، وتحطم الطائرات. وقد توفى

عدد كبير فى حمامات السباحة. حتى أن الكثير قد وافته المنية أثناء تقيؤهم. وكان شراء جيتار أو طبلة فى بداية السبعينيات من القرن العشرين أكثر مجازفة من أن تذهب إلى ميدان "لينين" ببندقية وإخبار كل شخص بما تعتقده فى "كارل ماركس". ترى ما السبب الذى حمل " سام كوك" على عدم الإقامة فى غرفته بالفندق ولماذا لم يتم تكريم "جون دينيفر"، لا أعلم.

- وربما لم يكن لفرقة "فولتى تورز" ألا تبرهن تمامًا على شعبيتها إذا ما كان لديها ١٣٠ عملًا غنائيًا بدلًا من ١٢ فقط. حتى أن فرقة "فريندس" عرفت أنك ستقتنى فقط المزيد من الأشياء الجيدة. لقد شاهد عدد كبير من الجماهير آخر عمل لها لأنها أصبحت نادرة فجأة. وقد قال "إينوتش بويل: "تنتهى جميع حياة الساسة، إلا إذا قاموا بالتنحى فى منتصف الطريق فى مرحلة حاسمة سعيدة، أو فاشلة لأن هذه هى طبيعة السياسة والشئون البشرية". فى النهاية، يولد الاعتياد الاحتقار وعادةً ما يسأم الناس من أى شىء واسع الانتشار.
- ندرة الأشياء الجديدة (ما لا يمكنك الحصول عليه فى الوقت الحالى). وتستخدم مصانع السيارات ذلك بطريقة جيدة. ففى أحيان كثيرة يتراجعون عن المخزون حتى يمكنهم المحافظة على السعر المرتفع كما لو كانت السيارة الجديدة حصرية، وذات قيمة، و "نادرة". ومن ثم يخبرنا مندوب المبيعات أنه "يصعب الحصول عليها". ويتم عرض السيارات فى السوق وفقًا لخط متواز مع الطلبات ولكنه يتباطأ بعد ذلك لإظهار مدى الأهمية.
- ندرة المحظورات (ما لا يمكنك الحصول عليه بسبب "القوانين"). كنت أدير حلقة دراسية مفتوحة فى لندن مؤخرًا وكنا نتحدث عن استخدام نظرية الندرة. وكان أحد المندوبين مديرًا لإحدى المدارس العامة المعروفة وسأل إذا كان بإمكانه أن يروى قصة. لقد واصل إخبارنا أنه قام بنشر أكثر إعلان فعالية فى إحدى الصحف القومية وقد فعل ذلك عن طريق المصادفة. لقد كانت المدرسة مكتملة تمامًا وكانت هناك قائمة انتظار لبضعة أعوام. وقد تلقى مكالمات هاتفية قليلة ولكنها متدفقة باستمرار من الأشخاص الذين يسألون إذا ما كان بإمكانهم تقديم طلبات التحاق بالمدرسة لأبنائهم أو بناتهم، وكان هذا يدل على الإثارة، كما أنه لا توجد أماكن شاغرة. لذلك قرر أن ينشر إعلانًا فى إحدى الصحف القومية ليقول ببساطة إن المدرسة مكتملة العدد. وكأمر محسوم كان الإعلان يقول: "من فضلك لا تحاول الاتصال بنا - فالرد سيكون هو الرفض". ومن ثم كان مضطرًا لاستخدام تعبيره الخاص، "الغرق" مع الرد! يريد الناس بلوغ ما لا يمكنهم تحقيقه. كما يريدون الأشياء التى قد حصل عليها الآخرون

إذا ما كان ذلك هو الأفضل لهم، وسوف نناقش هذا الموضوع لاحقاً. تأمل أسعار التذاكر فى الأحداث الرياضية الكبرى.

تأمل بطاقات الدعوة لحضور الحفلات بالحديقة الملكية. بل فى الواقع، فكر فى قائمة الشرف الخاصة بنا. يريد العديد من الأشخاص بصدق أن ينال العضوية فى نظام الإمبراطورية البريطانية أو التنصيب فى نظام الإمبراطورية البريطانية لأن عددًا قليلًا من الناس نسبياً ينال هذا الشرف - ولا يمكنهم شراؤه! ولو كنت سأقدم نصيحة للآباء الذين يدخل أطفالهم فى مرحلة المراهقة، لاقترحت عليهم أن يكونوا متيقظين تمامًا إزاء تحريم شرب المسكرات، والتدخين، ومقابلة الأصدقاء الذين تبدو عليهم الأخلاق السيئة.

مرحبًا بالندرة.

هل هذا الدرس من أجلك؟ هل يمكنك إبراز المزايا الفريدة والمعلومات الحصرية؟ هل تستطيع أن تجعل من نفسك، أو منتجك، أو خدمتك تبدو أكثر "ندرة" و "تميزاً"؟

الفصل ١٧

التعاطف والذات

هل تعرف هؤلاء الأشخاص الذين يقومون بشراء الأشياء التى لا يحتاجونها بالأموال التى لا يملكونها من أجل التأثير على الأشخاص الذين لا يحبونهم؟ فنحن مخلوقات معقدة، أليس كذلك؟

كما ذكرت فى الفصل الثالث، لقد قضيت بعض أيام السبت والأحد الجميلة فى الخريف باصطحاب أولادى إلى الجامعة. وبدون التخطيط لهذا كنت أرتدى ملابس إلى حد ما مثل الآباء الآخرين. وعندما مر الآباء فيما بينهم، عبر الجميع عن امتنانه للآخر بإيماءة بالرأس و"الترحيب" الموجز الذى كان يشير إلى أننا جميعًا متشابهون. لقد قمنا بعمل نفس الشىء ولذلك كانت لدينا عاطفة مشتركة. وقد تعارف الطلاب فيما بينهم أيضاً، ولكن الآباء والأمهات لم يلقوا التحية على الطلاب والعكس بالعكس. يقوم الناس بشراء الماركات الشهيرة بسبب الحاجة العاطفية. هل تتذكر، يشترى الناس بطريقة عاطفية ويبررون ذلك منطقيًّا؟ فهذا الأمر يوضح عاطفة مشجعى الألعاب الرياضية وتعصبهم "لفريقهم"؛ وأهمية امتلاك هدف مشترك وسبب شرائنا بدون تخطيط.

فنحن نمتلك العاطفة.

فى الستينيات من القرن العشرين، كان هناك الشباب المساير للموضة وموسيقى الروك وما يطلق عليهم الخنافس. لقد كنت صغيرًا إلى حد ما لكى أدرك إدراكًا كاملًا أحداث الستينيات، ولكنى أتذكر نهايتها. لقد حصلت فى صيف عام ١٩٦٩ على عمل لبعض الوقت فاشتريت لنفسى حذاء، وبنطالًا ماركة "ستاى بريس"، وقميصًا داخليًّا ماركة "بين شيرمان"، وجاكيت بنيًّا من القماش القطنى المتين ماركة "رنجلر". وكنت دائم الاهتمام بتزرير الجاكت حتى الرقبة. بالإضافة إلى قصة شعر قصيرة، لقد كنت أحاول مسايرة الموضة. ولكنى أيضًا قمت بشراء دراجة بخارية لأنى رأيت "بيتر فوندا" فى

فيلم "إيزى ريدر" واعتقدت أنها أجمل شىء على كوكب الأرض. فكان لدىّ دراجة بخارية من طراز "آرييل أرو ٢٥٠ سى سى"، وقمت برسم نجوم وخطوط على خزان الوقود، ووضعت قلادة بالمقبض.

أعتقد أنى كنت أبدو شخصًا أحمق تماماً.

كما تعلمت أننى لن أقوم بارتداء ملابس الموضة مع الدراجة. ولم يكن شباب الموضة يحبون الدراجات ولن يحاول جماعة الروك اقتناء الملابس التى كنت أرتديها. فلا يوجد تعاطف مع أى شخص.

منذ بضعة أعوام كنت فى أحد المهرجانات الموسيقية بمدينة "بانترى باى" فى الجنوب الغربى من أيرلندا. وقد كان أحد الفنانين المغمورين نسبيًا يقوم بأداء معزوفة موسيقية وعند تقديم المغنى وكاتب الأغانى التالى، قال المقدم: "ترحيب حار بالفتى الغربى "كورك" يا شباب..." وانفعل الجمهور باهتياج. لقد كان واحدًا منهم. لقد كانت لديهم أرضية مشتركة. إذا أردت أن تكون مقنعاً، فكلما كانت لديك أرضية مشتركة - أو تظاهرت أن لديك - فإنك على الأرجح ستتمكن من الإقناع.

عندما كنا نقود حملة إعلانية موجهة للسيدات اللاتى تزيد أعمارهن عن ٦٠ عامًا واللاتى يبلغ مقياس لباسهن ٢٠ فأكثر، فهل وجدنا أن أفضل إعلان سيكون مع عارضات الأزياء اللاتى تزيد أعمارهن عن ستين عامًا وتبلغ مقاسهن ٢٦؟ بالطبع لا. هل سيبدو الإعلان أفضل إذا ما قدمنا عارضة أزياء شابة وممشوقة القوام؟ لا. لقد كان الإعلان المناسب الذى قدمناه هو لعارضة أزياء استخدمناها للوصف كما لو أنها ذات "عمر مبهم - جذابة ولكنها غير جميلة". بصورة عامة، لقد أبدت السيدات الناضجات تعاطفًا مع السيدات اللاتى يرغبن فى أن يكن - ومدى رغبتهن فى أن يرين أنفسهن - على غرار الصورة التى هن عليها فى الواقع.

ماذا عن جميع ماركات زجاجات المياه؟ يوجد تقريبًا ١٧ ماركة من زجاجات المياه كمعدل متوسط فى المتاجر. ولا يمكنك تحديد الفارق بين ماركة والأخرى. بالفعل، سوف تعانى لتوضيح الفارق بين ما أطلق عليه أجدادى "كوروبريشن بوب" - الأشياء التى تخرج من الصنبور - وأى ماركة مياه أخرى. تشير بعض الملصقات إلى الحقيقة بأن هذه المياه مستخرجه من الجبال والمضايق البحرية منذ بداية الوقت ومن ثم يقومون بوضع ملصق توضيحى يقول "تستخدم بحلول نوفمبر ٢٠٠٦"!

لماذا يقوم الناس بشراء الماركات؟ هل لقبول الأنواع المتعارف عليها وشرائنا الأشياء التى نعرفها؟ هل حقًا أن مسحوق "برسيل" يجعل الغسيل أكثر بياضاً؟ هل قمت فى أى وقت مضى باختبار قميص إزاء آخر باستخدام منظفات مختلفة؟

أعتقد لا.

مرحبًا بالتعاطف.

هل هذا الدرس من أجلك؟ هل يمكنك خلق جو عظيم من التعاطف مع الأشخاص الذين تحاول إقناعهم؟ بالطبع نعم. حاول جاهدًا "تقليد" لغة الجسد الخاصة بهم وافعل ما يفعلونه، وكن بإخلاص مهتمًا بما يثير اهتمامهم، والشيء الأكثر أهمية، أخبرهم بما تعتقد أنهم مميزون فيه. ولا تشذ عنهم.

الفصل ١٨

السلطة

نحن نفضل الشراء من الأشخاص الذين يعرفون عملهم جيداً، أليس كذلك؟ فإذا كنت أعانى من مشكلة فى ركبتى، فإننى لن أرغب فى الذهاب إلى طبيب عام - ولكنى سأفضل الذهاب إلى طبيب متخصص فى آلام الركبة. فنحن نؤمن بالمتخصصين وما يقولونه. وإذا كان هناك شخص فى مركز "الخبير"، فإن ما يقوله أو تقوله يجب أن يكون صحيحاً، أليس كذلك؟

إننى حكم مؤهل فى كرة القدم. لقد شرعت فى التحكيم لأن كل أولادى يفضلون لعب كرة القدم، وليس من السهل أن تكون حكمًا فى قطاع كرة القدم للناشئين. لذلك بدأت حياتى التحكيمية، واستمتعت بذلك، وقررت أن أخضع لاختبارات وتأهيل الحكام، ومن ثم جعلتنى ذا سلطة. وأنا الآن مفوض لاتخاذ أكثر القرارات رعبًا فى مجال كرة القدم.

حاول ربط هذا العامل مع "الندرة"، والحقيقة هى أننى لن أقوم بالتحكيم فى المستوى الأعلى لكرة القدم للكبار بما أنهم دائمًا يحظون بحكام أكفاء. ولكن فى قطاع الناشئين، حيث يكون هناك فى كثير من الأحيان "مجموعة من الآباء فى المدرجات"، فإننى أظهر بطاقم تحكيم كامل وشارة اتحاد كرة القدم على قميصى التحكيمى الأسود. وأقوم بفحص بطاقاتى الصفراء والحمراء على مرأى من جميع اللاعبين لكى أجعلهم يدركون استعدادى لتحكيم المباراة (وكذلك حمل قلمى رصاص، وعملة معدنية، وهكذا). وعندما يرى الأولاد الحكم غالبًا ما يقومون بتبادل التعليقات عليه، "يبدو أن الحكم مناسب هذا الأسبوع". وتصبح المباراة سهلة التحكيم لأنهم يروننى ذا سلطة - خبيرًا مؤهلًا - وأتخذ قراراتى بطريقة أفضل بكثير عما لو بدوت كحكم غير متخصص، مجرد شخص كفء.

"أدريان فورنهام" هو أحد أصدقائى، ويعمل أستاذًا لعلم النفس فى جامعة لندن ويعتبر ثانى أكثر المحللين النفسيين إنتاجًا فى العالم. وقد أتيحت لى الفرصة لتقديمه فى

مؤتمر بلندن، كما هو المعتاد مع جميع المحاضرين، وكانت لديه مقدمة معيارية. وكمحاضر زميل، كنت أعرف القواعد عندما يتم تقديم محاضر آخر. فأنت تقول ما يريدون منك قوله. ولا تتحدث كما تحب أو تحاول قول جملة مضحكة لأنه على الأحرى ستحتوى المقدمة نفسها على شيء يبدأ منه المحاضر.

لذلك كنت أقرأ هذه المقدمة والتى فيها أقول: "يعد "أدريان فورنهام" ثانى أكثر المحللين النفسيين إنتاجًا فى العالم..."، وقام عقلى الباطن مباشرةً بفعل ما قد يفعله عقلك الباطن الآن. الثانى! من هو العالم الأول إذن؟ إننى لا أريد الإصغاء للرجل الثانى - أريد الأفضل! الآن، يعتبر "أدريان" محاضرًا متميزًا وقد يكون فى الأساس أكثر إمتاعًا وتعليمًا من علماء النفس الأمريكيين الذين يقومون بكتابة المزيد من الأبحاث والكتب، ولكننا نريد السلطة، أليس كذلك؟

إننى على يقين بأن الناس ينضمون للقوات المسلحة لعدة أسباب مختلفة. ويخالج أعضاء خدمات الطوارئ وحراس الأمن غالبًا عاطفة كبيرة تجاه العمل الذين يقومون به، وبالنسبة للعديدين يعتبر نداء للواجب. ولكن كسمة أساسية لبعض الأشخاص، فإنهم يريدون ارتداء الزى الرسمى.

ويساعدهم ذلك فى الحصول على سلطة فورية.

وهذا يعنى أنهم ينالون الاحترام. وإذا لم يكن هناك زى رسمى لمراقبى المرور، فإنه لن يتم تنفيذ القواعد الاعتيادية. ويكمن الجزء المهم فى أننا جميعًا نرى الأشخاص بطريقة مختلفة عندما نراهم ذوى سلطة ويعد هذا سببًا رئيسيًا وراء قيامنا بالشراء.

ما الدرس المستفاد؟ هل تستطيع أن تضع نفسك فى منصب أكبر سلطة فى المجال الذى تعمل فيه؟ هل يمكنك تأهيل منتجك أو خدمتك بطريقة ما؟ هل فزت بجوائز أو تم منحك تقديرًا رسميًّا بذلك المنصب الذى تتقلده؟ إذا أمكنك فعل ذلك، فإنه سيساعدك فى عملية الإقناع.

الفصل ١٩

الصفقة المميزة

إننى أتذكر البروفيسور "هاميرتون"، عندما كنت فى الجامعة، وقد طلب منا القيام بتجربة. فقد أحضر ثلاثة دلاء من الماء، وكان أحدها يحتوى على ماء ساخن للغاية - ساخن بطريقة غير ملائمة. وكان الدلو الثانى ذا درجة حرارة معتدلة وكان الثالث باردًا للغاية كما كان يحتوى على ثلج. وقد تم وضع الدلاء معًا على الطاولة وكان الدلو معتدل السخونة فى منتصف الدلاء الثلاثة. وطلب من كل شخص أن يضع إحدى يديه فى الماء الساخن والأخرى فى الماء البارد لبضع ثوان. وبعد ذلك طلب منا أن نضع كلا يدينا بسرعة فى الماء معتدل الحرارة. ومن ثم طلب منا التركيز فى الشعور الذى انتاب كل يد ووصفه. بوضوح، لقد بدا الماء الساخن باردًا بالنسبة لليد التى كانت منغمسة فى الماء الساخن، وبدا ساخنًا بالنسبة اليد التى كانت منغمسة فى الماء المثلج.

وهذا لأن درجة الحرارة التى شعرنا بها - وهو أمر وثيق الصلة بما لاقته كل يد - كانت مختلفة. لقد ذكرنا مسألة التوقع فى الفصل الحادى عشر؛ حيث تتأثر مقدرتك على الإقناع إلى حدٍ كبير بما يترقبه الشخص الذى تريد إقناعه. وتعد إدارة التوقع مرحلة حاسمة وسنقوم بتوضيح ذلك فى هذا الفصل.

لا يريد الناس الماركات الرخيصة ولكنهم يريدون رخص الماركات. حيث يريد كل شخص أن يحظى بسعر مميز، و "صفقة" مميزة؛ وتقع قدرتك على أن تضع عرضك كصفقة مميزة فى مركز الأسباب النفسية السبعة.

ويعمل "ضابط الشرطة الصالح/ضابط الشرطة الفاسد" على هذا المبدأ جيداً. هيا بنا نلخص أحوال "ضابط الشرطة الصالح/ضابط الشرطة الفاسد". عندما يكون "متهمنا" فى السجن، يقوم "ضابط الشرطة الفاسد" بتحذيره، ويخبره عن مدى سوء موقفه حتى أنه يميل إلى المبالغة فى مدى القرائن التى لديه على المتهم. ولو قام "ضابط

الشرطة الفاسد" بتصرفه هذا، سيصدم المتهم الخائف لوقت طويل. ولن يكون هناك لغة جسد منعكسة، ولا تشارك للخبرة. ولكن هناك أخبارًا غاية فى السوء فحسب.

وبعد ذلك يغادر "ضابط الشرطة الفاسد" ويدخل "ضابط الشرطة الصالح" الحجرة.

ويقوم بتقليد لغة جسد الشخص، ويعرض عليه شرابًا ويتشاركان تلك المعاناة. ويقوم بالتحدث إليه بنبرة حنون ويطلب منه التحدث فى غير كلفة، كصديق. بالمقارنة مع الشرطى الفاسد، يبدو الشرطى الصالح ودودًا للغاية. لذلك يقوم بإخباره قصته. لقد أصبحت صفقة مميزة لأن هذا الشخص بالنسبة "للضابط الفاسد" لا يبدو سيئًا على الإطلاق. وهناك ثلاثة أوجه أساسية للصفقة المميزة:

- نحتاج جميعًا إلى الاعتقاد أننا قد أبلينا بلاء حسناً؛
- أنها وثيقة الصلة بشىء آخر؛ و
- أنها لا تتعلق بالمال فقط.

يستطيع مندوب المبيعات الجيد خلق جو من التعاطف مع العميل ومن ثم يتابع قول هذه الجملة: "سأرى إذا ما كان بإمكانى الحصول على موافقة رئيسى فى العمل على هذا". يعتبر رئيس العمل غير المرئى "ضابط الشرطة الفاسد" ومندوب المبيعات "ضابط الشرطة الصالح". فالأمر يبدو كأنه: "أنا وأنت سيدى العميل ضد الرئيس".

يخبرنى عملائى من تجار التجزئة أن بيع الأشياء الغالية يعد سهلًا للغاية فى البداية (على سبيل المثال، بذلة)؛ يأتى بعد ذلك البيع الأصغر، الأشياء الأقل ثمنًا مثل القميص ورابطة العنق. وتبدو تكلفة مشغل الإسطوانات أو الإطارات المخلوطة قليلة نسبيًا عندما تعهدت على نفسى دفع قيمة مالية تبلغ ١٠٠٠٠ جنيه إسترلينى تقريبًا فى السيارة الفولكس فاجن. وعادةً ما ترفع الإضافات الاختيارية فى المطابخ السعر كثيراً، ولكن عندما توافق على جلب هذه الأشياء للمطبخ سيكون الأمر بالنسبة لعامل التركيبات سهلًا لأنها، بالنسبة للتكلفة الأساسية، لا تعتبر صفقة كبيرة. وعندما يكون هناك خيار بين ثلاثة أحجام (وتكون التكلفة وفقًا لهذه الأحجام)، سيكون الحجم الأكثر شعبية بطريقة حتمية هو الحجم الأوسط. وسيكون الحجم الأكبر غاليًا والأصغر رخيصاً. وتتضح معتقداتنا ورأينا الشائع هنا أيضاً. "ارتفاع يضاهى القيمة". (هل تتذكر المحلل النفسى للعبة الجولف وخوفى إذا لم يكن سعره غاليًا بأنه من الممكن أن يكون غير جيد؟).

هل تتذكر قصتى أنا وزوجتى فى متجر الأثاث لشراء ثلاثة مقاعد؟ عندما ناضلت

معنا مندوبة المبيعات، وهى سيدة ناضجة ومؤهلة تماماً، وفى النهاية بعد الخصم، كان سعر الأثاث ٤٦٧٨ جنيهًا إسترلينيًا وعندما قلت: "هل هذا أفضل سعر لديك؟"، قامت "بلفتة" بلغت ١٧٨ جنيهًا إسترلينياً.

إنها تبلغ ٤٪ "فقط" من إجمالى السعر ولذلك فقد وجدت الأمر مناسبًا أن تعطينى هذه "الصفقة المميزة". يعتبر كل شىء قريب الصلة من بعضه فى "الصفقة المميزة". إذا قام شخص ما "بلفتة" وأعطانى ١٧٨ جنيهًا إسترلينيًا لأنى وجهت إليه أو إليها سؤالاً، سأكون سعيداً. لذا عندما تقوم بالشراء، استخدم مصطلح "الصفقة المميزة" بهذه الطريقة. تذكر أنه كلما فكر الشخص فى الأرقام الكبيرة، يمكنك الحصول على صفقة مميزة تمامًا فى النهاية من خلال السؤال عن شىء لا يبدو أمرًا عظيمًا نسبياً.

عندما يقوم أى شخص ببيع أى شىء لديه داخل مستودعه، سيكون هناك عوامل متنوعة فى العروض ذات القيمة المتصورة المرتفعة للزبون أو العميل أكثر من التكاليف الفعلية لهم. ستكون خالصة التسليم، أو التأمين/الضمان، أو منحة التغليف، أو تقديم النصائح، أو التعديل السريع، أو التجهيزات، أو أى شىء. كن متأكدًا أنك أفهمت عميلك المرتقب القيمة وأنه يمكنك تقديم صفقة مميزة وعظيمة بدون أن تتكبد تكلفة مرتفعة.

لدى بعض أصدقائنا المقربين فتاتان. وقد التحقت الفتاة الصغيرة بالجامعة فى "إكستير"، والتى تستغرق وقتًا طويلًا بالسيارة من "هاروجيت". على أية حال، بعدما أنزلوها فى مبانى الإقامة الجامعية لم يسمعوا عنها أى أخبار لفترة. إنها تبلغ من العمر ١٩ عاماً، وأعرف أنها لا تحمل هاتفًا جوالاً. وبطريقة واضحة، بدأ والداها فى القلق عليها حقًا عندما لم يسمعا عنها أى أخبار حتى شهر نوفمبر. فى الواقع، كان صديقانا سيقودان سيارتهما متوجهين إلى "إكستير" فى العطلة الأسبوعية عندما استلما هذا الخطاب:

أمى وأبى العزيزين،

كما تعرفان، لقد ذهبت إلى الجامعة منذ ثلاثة أشهر تقريبًا وأود أن أبدأ حديثى بالاعتذار لعدم مراسلتكما فى أقرب فرصة. إنى آسفة حقًا لعدم اكتراثى بالأمر ولكن الأحداث كانت محمومة قليلًا فى الحرم الجامعى حتى أقول أقل ما يكون.

وقبل أن أشرع فى سرد الأحداث قد تكون فكرة جيدة إذا ما قمتما بالجلوس. وإذا كنتما قد جلستما بالفعل، ربما تحتاجان أيضًا إلى الاستلقاء. على أى حال، من الضرورى أن تفعلا ذلك قبل مواصلة القراءة. حسناً، سأبدأ فى الاستلقاء.

الأخبار الجيدة، مثلما قلتما، لقد كانت "فريشرز بول" تجربة لا تنسى وأتيحت لى مقابلة العديد من الأشخاص الجدد من مساعدى الأطباء، ورجال الشرطة، وبالطبع العديد من الأطباء الرائعين الذين أخبرونى أن الكسر الذى فى جمجمتى فى طريقه إلى الشفاء. إننى لا أتذكر بالفعل قفزى من نافذة غرفة نومى، رغم أن ضابط المطافئ المسئول عندما قام بزيارتى فى المستشفى مدح حضورى الذهنى وقال إنه لم ير مطلقًا مبانى الإقامة الجامعية تحترق تمامًا بهذه السرعة - حتى مع مصابيح الإضاءة الثلاثين التى وضعت بالقرب من الستائر استعدادًا لأعياد رأس السنة.

ولحسن الحظ، قد تخلل سقوطى وجود "بين"، الحارس الليلى. وقد أخبرنى أننى لم أكن ثقيلة على الإطلاق لأننى كنت بملابسى الداخلية فقط حتى أنه حملنى إلى غرفته فى مبنى بوابة المدينة الجامعية لانتظار عربة الإسعاف. هل تصدقان أن هذا قد استغرق تقريبًا ساعة لوصولهم؟ ولحسن الحظ كان "بين" مؤهلًا كمسعف طوارئ وكان قادرًا على إعطائى قبلة الحياة كما قام بتدليك قلبى عدة مرات ليحافظ على جريان الدم.

على كل حال، حتى يعيدوا بناء المبانى، كان "بين" عطوفًا معى ودعانى للإقامة فى شقته. ويعاملنى بعض الفتيات الأخريات مؤخرًا بكره إلى حد ما ولكننى أرجعت ذلك إلى الصدمة من النيران وواقع أنهن يقمن فى خيم بمرآب السيارات. ويبدو "بين" أصغر بكثير من ناحية المنظر مما يبدو عليه فى الحياة الواقعية وقد وقع كلانا فى حب الآخر إلى حد بعيد وخططنا للزواج. لكننا لم نحدد التاريخ حتى الآن، ولكن هذا سيكون قريباً.

إننى أعلم مدى تشوقكما لأن تكونا جدين لأنكما لا تتحدثان عن أى شىء آخر لأختى الكبرى "لويس". هل قامت بإخباركما بأنها لا يمكنها إنجاب الأطفال؟ إنها أخبار مؤسفة، ولكن كما يقولون، فكل كارثة لها جانب إيجابى، وأعلم أنكما سترحبان بطفلى وتمنحانه الحب، والتفانى، والرعاية الحنونة التى منحتمانى إياها عندما كنت طفلة.

والآن سأوضح الموقف، أريد أن أخبركما أنه لم يكن هناك أية حرائق فى مبانى الإقامة، ولم تصب جمجمتى بكسر، ولم أخطب. ولا يوجد رجل فى حياتى بقدر

ما أعرف أن "لويس" يمكنها إنجاب الأطفال. مع ذلك، لقد حصلت على المركز "الثالث" فى التاريخ و "رسبت" فى مادة الفلسفة وأريدكما أن تريا هذه الدرجات بالمنظور المناسب.

ابنتكما المخلصة،

"جانى".

يا لها من طريقة رائعة فى استخدام "التغاير الساخن والبارد"! قارن ذلك بما كانا يفكران فيه فى البداية، كانت النتيجة المعدمة لا شىء على الإطلاق.

تعتبر طريقة "اشتر واحدة واحصل على الأخرى مجاناً" حمية أساسية لكل مروجى المبيعات. اشتر المنتج إيه واحصل على المنتج بى مجاناً. وتعتبر أيضًا فى قلب الأفكار الترويجية العديدة للمبيعات. وتعتبر النقطة الأساسية لكل الأشخاص العاملين فى مجال التسويق أن تكون لديهم قيمة مدركة عالية للمنتج بى لكنها ذات تكلفة منخفضة.

عندما كنا نعمل مع فريق ليدز يونايتد لكرة القدم توصلنا لفكرة مراسلة مالكى بطاقات الاشتراك وسؤالهم عن تفاصيل تواريخ ميلادهم، والعائلة وبالطبع، تزكية لصديق. وقد كنا فى المراحل الأولى لوضع قاعدة بيانات لأننا سنقوم بمراسلة الناس وبيع منتجات ليدز يونايتد لهم عن طريق البريد. وقمت بالتوضيح لـ "بوب بالدوين"، مدير التسويق آنذاك، أننا نحتاج إلى بعض الحوافز للناس لكى يستجيبوا واقترح ملصقة إعلانية قديمة للفريق.

وقد حوت الفكرة العديد من المقومات الأساسية لترويج المبيعات. وكانت ذات تكلفة منخفضة، لأنها كانت بالفعل منتهية الطباعة وكثيرة فى المخزن، ولكن القيمة المدركة العليا لم تكن موجودة. فكانت، فى النهاية، قديمة. لذلك اقترحت أننا يجب علينا عندما نكتب لمشجعى نادى ليدز يونايتد، أن يأتى الخطاب من المدير الفنى للفريق آنذاك، "هوارد ويلكنسون". وسيكون الحافز للرد أن "هوارد" سيسألهم عن آرائهم فيما يتعلق بنخبة اللاعبين وطريقة اللعب.

وكانت تبدو فكرة جميلة وجيدة ولكن لم يكن لدى أدنى فكرة عن مدى نجاحها. واستنادًا إلى خبرتى فى مجال التسويق للعملاء المرتقبين فقد حققت هذه الحملة إلى حد كبير أكبر نسبة مئوية ناجحة فى ردود الأفعال، والتى لم أحققها من قبل.

لقد استجاب ٨٦٪ من مالكى بطاقات الاشتراك بكتابة المعلومات التى طلبناها لأن ذلك أعطاهم الفرصة أن يخبروا "هوارد" بما يدور فى خلدهم عن شؤون الفريق. وهناك

من أرسل إلينا مجلد وثائق، وصورًا توضيحية ملونة، ورسومًا بيانية، وكتابات هيروغليفية معقدة. وقام الجميع بتوضيح ما ينبغى على "هوارد" فعله مع فريقه، وبالطبع، اللاعبين الذين يحتاج لشرائهم.

لقد كانت فكرة ممتازة ومحفزة بالفعل!

وسوف أترك لك الأمر لتقرر مدى الاهتمام الذى أظهره السيد "ويلكنسون" بالمقترحات...

عندما أصبحت أزمة مرض جنون البقر قضية برلمانية كبرى فى بريطانيا فى التسعينيات من القرن العشرين، أتذكر "كريس جاكس" وهو يخبرنى عن مسألة التوقف السريع المتفاوت بأنه طوال حياته لم ير مطلقًا مثل هذا التقلص السريع فى مبيعات المنتجات إلا ما حدث مع اللحوم الحمراء. لقد توقف الناس بين عشية وضحاها عن شرائها تماماً. ولكنه قال أيضًا إنه لم ير مطلقًا مثل هذا التزايد الدراماتيكى المرتفع فى المبيعات عندما قمنا بتخفيض أسعار كل اللحوم الحمراء إلى النصف. فقال لى: ""فيل"، يمكننى أن أستنتج فقط أن الناس مستعدون للموت من أجل الشراء بنصف السعر!".

ما السبب الذى يحمل تجار التجزئة على مواصلة تسعير المنتجات بقيمة ٩,٩٩ جنيه إسترلينى بدلاً من ١٠ جنيهات إسترلينية؟ لأنها تدعم الشعور بـ "الصفقة المميزة". وعندما نصل إلى هذه المرحلة، فإننا نريد الشراء والشروع فى التطلع إلى بينة تدعم معتقداتنا بأن هذا المنتج جيد القيمة - وهو الأمر الذى يجعله "صفقة" مربحة. تكمن الحقيقة أن أقل من قيمة ١٠ جنيهات إسترلينية أو ١٠٠ جنيه إسترلينى تعمل على تحفيز رأينا بأنها قيمة ملائمة. ولا يوجد بالتأكيد توضيح منطقى لذلك، أليس كذلك؟

ولكن يجب عليك توخى الحذر مع "الصفقة المميزة" حيث إنك، كما قلنا فى عملية التفاوض، يجب أن تظهر الاقتناع بالصفقة بعد عناء.

لقد عملت ذات يوم بمتجر كبير لبيع الأجهزة الكهربائية. وقد كان أحد عملائنا الإعلانيين فقمت باستغلال الفرصة وارتديت جاكيت أبيض وشعار "أنا "فيليب" وجئت هنا لمساعدتك" لأرى الطريقة التى يشترى بها الناس الأجهزة الكهربائية. وكان المدير متحفزًا ليشاركنى فى خبرة العشرين عامًا التى قضاها فى هذا المجال فأصغيت إليه باهتمام بالغ، كما أنه أخبرنى عن "بحثه" الذى يتناول تطوير مهارة بيع أجهزة التلفاز. قد يكون من الضرورى أن نشير هنا إلى أنه فى متاجر بيع الأجهزة الكهربية المماثلة، يشكل التوكيل بالمبيعات نسبة مئوية كبيرة فى الحصول على المكافآت، لذا كان ذلك أكثر من مجرد اهتمام أكاديمى بالطريقة والسبب وراء شراء الناس لأجهزة التلفاز.

وأخبرنى أن الأسلوب المفضل الذى نتبعه فى البداية، كان يقوم بسؤال المشترى (يقوم

الذكور بشراء نسبة كبيرة من أجهزة التلفاز) هل يرغب فى رؤية "أحدث الأجهزة"؟ وليس تحديد اهتمامات الشخص وميزانيته. وكان المدير يخبرنى دائمًا أن الرجال هم الذين يهتمون بشراء أجهزة التلفاز وأنهم سيواصلون التقدم بسعادة وحماس تجاه أجهزة التلفاز الأغلى. فلو لم تقم بالذهاب إلى أحد المتاجر المتخصصة فى بيع الأجهزة الكهربائية حديثاً، اسمح لى أن أوضح لك كيف يحدث ذلك. تقع أجهزة التلفاز إلى حد نموذجى فى مقارنة مع أجهزة التلفاز الأغلى سعرًا من ناحية والأرخص من ناحية أخرى. فى حين أنها تصنف بطريقة مماثلة وفقًا للسعر بدلًا من الحجم، والنوع، والمميزات.

لذلك يقوم المدير بتوجيه المشترى المرتقب إلى أجهزة التلفاز الأغلى ويقوم بتوضيح كل المميزات. حيث يعمل على تحويل المواصفات إلى مزايا فيثير اهتمام المشترى. هل يقوم فى هذا الموقف بإظهار ندمه لعدم سؤال المشترى عن احتياجاته ويبادره بالقول: "إنى متأسف، كان ينبغى علىَّ سؤالك؛ ما مقدار الميزانية التى حددتها فى ذهنك؟".

الآن، يبلغ معدل أعلى سعر لأجهزة التلفاز ما يزيد على ٣٠٠٠ جنيه إسترلينى ولكن يبلغ معدل ميزانية أى شخص يأتى إلى المتجر ٥٠٠ جنيه إسترلينى. لذا يقوم المشترى بتوضيح موقفه للمدير ويبلغه أن ميزانيته ٥٠٠ جنيه إسترلينى فيبادره المدير بالاعتذار قائلاً: "آسف، كان ينبغى علىَّ أن أعرض لك تلك الأجهزة أولاً. اسمح لى أن أريك أجهزة التلفاز التى تبلغ قيمتها ٥٠٠ جنيه إسترلينى".

لذا يقوم المدير بمصاحبة المشترى المرتقب إلى التصنيفات الأقل، ولكنه قبل أن يصل إلى أجهزة التلفاز التى بقيمة ٥٠٠ جنيه إسترلينى، وينظر المشترى بلهفة تجاه كتفه إلى الأجهزة الأعلى سعراً. يعد هذا رابطًا ممتازًا بالانطباعات الأولى التى تحدثنا عنها فى الفصل الثالث كما أنها استخدام رائع لعامل "الصفقة المميزة". سيبدو التلفاز الذى يبلغ قيمة ٥٠٠ جنيه إسترلينى محبطًا للغاية مقارنة بالتلفاز الحديث؛ حيث يبلغ متوسط المنتج الأعلى قيمة ما يزيد على ستة أضعاف السعر. وواصل المدير التوضيح لى بأنه على الرغم من صعوبة شراء تلفاز بقيمة ٣٠٠٠ جنيه إسترلينى لشخص تبلغ ميزانيته ٥٠٠ جنيه إسترلينى، فإنهم دائمًا يقومون بإنفاق المزيد للحصول على بعض المزايا التى يحبونها.

ومن ثم تابع فى الشرح بأنه قام بتنفيذ "تجربة" على مدار أسبوعين، وقال: "لقد كلفتنى الكثير من المال". فقد أخبرنى أنه على مدار أسبوعين، عندما كان أحد الأشخاص يقول إنه يود شراء تلفاز، كان المدير يأخذه إلى أقل التصنيفات، ويقول إن ثمن هذا الجهاز حوالى ٩٩ جنيهًا إسترلينيًا بالإضافة إلى أنك ستحصل على تلفاز ملون ذى نوعية جيدة، وجهاز التحكم عن بعد، وضمان ١٢ شهراً، وماركة شهيرة. مرة أخرى، يقوم بإظهار ندمه لعدم السماع إلى الزبون ويبادره بالقول: "إننى متأسف؛ كان ينبغى علىّ سؤالك؛ ما مقدار

الميزانية التى حددتها للتلفاز فى ذهنك؟".

فى الحقيقة كان المدير يخبرنى أنه فى كل موقف، يقوم المشترى بتوضيح أنه وضع ميزانية تبلغ ٥٠٠ جنيه إسترلينى ولكنه يتساءل إذا ما كان يحتاج إلى إنفاق هذا المبلغ. ويتوجه إلى أجهزة التلفاز التى بقيمة ٥٠٠ جنيه إسترلينى ولكن تضيع الفرصة فى إنفاق أكثر من ٥٠٠ جنيه إسترلينى. فى الواقع، كانت الغالبية العظمى للحالات تنفق أقل من ٥٠٠ جنيه إسترلينى ولهذا السبب يخسر المدير المكافأة.

يا لها من طريقة رائعة فى استخدام "الصفقة المميزة"!

فكل شىء وثيق الصلة بموضوع؛ تغاير الماء البارد والساخن.

لقد قام الدكتور "كيلتون رودس" بإجراء بحث فى مدينة لوس أنجلوس طوال بضعة أعوام وكانت النتائج فى غاية الوضوح. فى حالة فقدان أى معلومات أخرى، سوف يتاح لك بطريقة جوهرية بيع المزيد للزبون إذا ما بدأت بالمنتج الأكثر غلاء ومن ثم الانتقال للمنتجات الأقل بدلاً من البدء بالأقل ومحاولة الانتقال للأعلى. تعمل هذه الطريقة فى عدة أوجه على اختصار العديد من الآراء والمعتقدات التى لدىّ عن تحديد احتياجات الشخص الآخر أولاً. والنصيحة التى أقدمها عندما لا تستطيع تحديد احتياجات الشخص الآخر أن تبدأ دائمًا بمنتجك الأكثر غلاء. ومرة أخرى، يرتبط هذا بعملية التفاوض. سيكون الأمر أسهل إذا ما بدأت بالسعر الأعلى ومن ثم انتقلت للأقل بدلاً من البداية بالأقل.

وأنا كمحاضر، عندما أتلقى مكالمة هاتفية من أحد العملاء الجدد، فإنه يسألنى إذا كان بإمكانى إلقاء محاضرة فى المؤتمر الخاص بشركته أو السؤال التقليدى الذى يرغب الجميع فى طرحه هو "ما أجرك؟" - ولكنهم لا يرغبون فى طرح هذا السؤال حتى وقت لاحق من المحادثة. فى الوقت الحالى يعتبر الأجر موحدًا دائمًا ولكن رد الفعل فى الاستثمار متنوع جدًا. فإذا كانوا معتادين على إحضار محاضرين فى مؤتمراتهم، فإنه لن تكون هناك مفاجأة حقيقية. أما إذا لم يعتادوا على المحاضرين المحترفين فعادةً ما يفاجأون بما يرونه تكلفة مرتفعة.

وبما أن كل شىء وثيق الصلة بالموضوع، يدخل من وقت لآخر محاضر مشهور للغاية فى سوق المحاضرين؛ كـ "جون ميجور" أو "تشيرى بلير" أو بالأحرى "بيل كلينتون" أو "كولين باول". حيث يدخلون بمستوى أجر مرتفع بالقياس بنا، ومن ثم يستطيع بقيتنا رفع الأجر تدريجيًا. إنها بداية "الصفقة المميزة".

إنها سيكولوجية "الصفقة المميزة" التى تذهب نحو الطريقة التى توضح فساد الأطفال بالتدليل. يربى الأطفال على معرفة أنه يمكنهم الحصول على ما يريدون، وتعنى كلمة فاسد أنهم لا يقدرون تمامًا الأشياء عندما تكون فى متناولهم. إذا كنت معتادًا على اتباع

أسلوبك الخاص ودفع الناس نحوه، يصبح من الصعب أن يتحدث إليك أى شخص بطريقة مختلفة. لا يمكنك ممارسة لعبة الجولف فى "هانمير سبرنجس" و "بانف" و"جولين" دون تكبد عناء السفر. فليس هناك ورد دون أشواك. أو، كما سنقول فى الفصل ٢٤، ما يأتى بسهولة يذهب بسهولة.

مرحبًا بـ "الصفقة المميزة".

هل هذا الدرس من أجلك؟ هل يمكنك إظهار أن هذا التوقيت مناسب للشراء؟ هل تستطيع استخدام تغاير الماء البارد والساخن لجعل الناس يشعرون بأنهم قد حصلوا على صفقة مميزة؟ إذا كنت مديرًا لأحد المطاعم هل تستطيع المحافظة على الأسعار حيثما كانت ولكن مع قوائم تبدو أكثر غلاء وأفضل تصميماً؟ هل تستطيع خلق جو من التميز حتى يكون السعر مفاجأة سارة؟

لقد كنت أعمل منذ عهد قريب مع مجموعة من المدراء التنفيذيين وكنت أتبع طريقة "الصفقة المميزة" معهم. فقد كنت أطلب منهم التفكير فيما إذا كان هناك سمة ذات قيمة مدركة عالية فى منتجهم بالنسبة للعميل ولكنها منخفضة التكلفة بالنسبة لهم. أو يفكرون إذا ما كانوا قد قاموا بتوزيع شىء مجانى وكان ذا قيمة فعلية بالنسبة للعميل. وقد أخبرنى أحد المدراء التنفيذيين أنه عادةً ما يقوم بإرسال أحد المهندسين المؤهلين إلى الخارج ليقوم بإعداد تقرير شامل عن احتياجات العملاء مهما كانت ضخامة العقد المعروض. حيث يراها العميل ذات قيمة حقيقية (استشارة مجانية فى الأساس) وتظهر سعادته عندما يفعل ذلك لأنه بدون إعداد تقرير معاينة سيجازف بالدخول فى العطاء الذى ليس بالضرورة أن يعكس احتياجات المشترى تمامًا بالإضافة إلى التكلفة التى سيتكبدونها.

فقرر أن يحدد سعرًا لـ "تقرير المعاينة" ويجعلها متاحة كالخدمات الأخرى. وقد اتصل بى بعد مرور شهرين وأعطانى خلفية عن الأمر؛ حيث قام بطبع نسخة للنشرة التى يبلغ مقياسها إيه فور والتى كانت توضح تفاصيل ما يتضمنه تقرير المعاينة الذى بلغت تكلفته ١٥٠٠ جنيه إسترلينى + قيمة الضريبة المضافة. وقد كان البيع وفقًا للشرعية تمامًا (وسوف يدخل العمل من خلاله بسعادة) ولكن لم يكن ذلك النقطة الرئيسية. لقد قام باستخدام نسخة النشرة ليوضح للعملاء المرتقبين ما يمكنه فعله قبل أن يقدم العرض للبيع ومن ثم سيقوم العميل برؤية التكلفة. وقال إنه كان يستمتع بالفعل عندما يترك العميل يعتقد أن هذا يتحتم دفعه قبل أن يقول: "فى هذه الحالة" حيث سيكون على استعداد للقيام بذلك مجاناً.

فهذا مثال رائع "للصفقة المميزة" فى العمل وأيضًا لإدراك شعور العملاء بالالتزام تجاهه. والآن حان وقت الفصل العشرين.

الفصل ٢٠

الالتزام

هناك مقولة تقول: "لا تنخدع؛ فالله ليس غافلاً، وما يزرعه الإنسان، لابد أن يحصده".

إذا دعاك أحد الأشخاص إلى حفل عشاء فى منزله ومن ثم تناولت طعامهم وشربت شرابهم، هل ستشعر بالالتزام تجاههم ورد الدعوة فى منزلك؟ حتى إذا لم تكن تحبهم؟ إذا تلقيت بطاقة تهنئة بعيد رأس السنة من شخص غير موجود فى قائمة من تهنئهم، فهل ستبحث عن بطاقة زائدة وتبادر بإرسالها له؟ إذا قال أحد الأصدقاء: "هل تأتى معنا لتناول مشروب؟" فهل ستقوم بتناول كوب واحد فقط أم اثنين؟ وإذا قام بدفع ثمن المشروب الأول، ألن تقوم "بالتناوب" بدفع ثمن المشروب الآخر؟

تعتبر "لندساى تشاينر" إحدى الأشخاص الذين أعرفهم منذ النشأة. لقد كان والداها ووالداى أصدقاء حميمين والتقى كلانا بالآخر عدة مرات. فى الواقع، لقد كانت عائلتها ودودة معى للغاية عندما كبرت. وعندما تزوجت "آندى أولترام"، كنت أنا وزوجتى نلتقى بهما فى المناسبات الاجتماعية كما أننا عشنا فى منطقة واحدة لبعض الوقت. لكنهما قاما بالانتقال إلى أكسفورد وكان لديهما ثلاثة أطفال رائعون، وعندئذ قمنا بالانتقال إلى "يوركشاير" وبمحض المصادفة كان لدينا ثلاثة أطفال أيضاً. ونتيجة لذلك، لم ير كلانا الآخر لفترة كبيرة ولكن كانت صلتنا بهما على أفضل حال. وعندما سمعت "لندساى" أننى قمت بتغيير مجال عملى قالت لى: "فى أى وقت تأتى فيه إلى أكسفوردشاير، يجب أن تأتى وتمكث معنا، يا "فيل"".

يا له من أمر رائع!

وفى إحدى المناسبات كان يتحتم علىَّ قضاء يوم فى لندن والتالى فى "تشيلتنهام". لذلك قمت بالاتصال بـ "لندساى" و "آندى" ودعوانى بطريقة فى غاية اللطف لتناول العشاء وقضاء الليل معهما. لقد كنت فى غاية السعادة لقبول دعوتهما وقضينا ليلة من

أجمل الليالى، وعندما شرعت فى الرحيل قالا: """فيل"، يجب أن تزورنا مرة أخرى، فى أى وقت". ولكن على الرغم من علاقتنا القوية، فقد كنت بالأحرى سأشعر بالجرم إذا ما ذهبت إليهم ثانيةً حتى يأتى أحدهما - أو كلاهما - لقضاء يوم فى منزلنا. لقد شعرت بالالتزام تجاههما.

وأعلم أنها، بالطبع، ستكون منزعجة لإحساسى بهذا الشعور ولكن هذا رد فعل نفسى طبيعى، أليس كذلك؟ هذا ما تعتمد عليه صناعة كرم الضيافة على كل حال. ويحتاج البائع إلى أن يشعر المشترى بنوع من الالتزام تجاهه.

بكل تأكيد، هناك عدة مبررات منطقية فيما يتعلق بالمقدرة على تحسين العلاقة ومناقشة نقاط الخلاف ولا يوجد ثمة خطأ فيما يتعلق بذلك. مع ذلك، تشير الجذور النفسية العميقة إلى أن الناس يشعرون بالالتزام تجاه الآخرين. يشعر البائعون بالسعادة عندما يصلون إلى المستوى الوجدانى للمشترى.

لقد ذكرت "بوب فيرن" ومطعمه فى الفصل السادس عشر. وقد أخبرنى أن نسبة الأشخاص الذين توقع ببساطة مواصلة مجيئهم إلى المطعم بعدما قاموا بوقف العرض، كانت بمعدل أعلى مما تمنى. وأوصيته أن يقوم بأمرين. أولاً: أن يطلب منهم رقم هاتفهم وكذلك أن يسألهم إذا ما كانوا سيسمحون له بمعرفة إذا ما قرروا تغيير خططهم.

هل تعرف ما حدث؟ لقد استجاب الناس لطلبه.

لقد انخفضت النسبة المئوية "غير المتوقعة" بطريقة دراماتيكية عندما شعر الناس بواجب الالتزام فى ذهابهم للمطعم لأنهم اعتقدوا أن "بوب" سيتصل بهم، أو أنهم سيضطرون إلى الاتصال لإخباره أنهم قد غيروا خططهم. لقد قاموا بالتعهد ومن ثم الشعور بالالتزام تجاهه.

فى أى لحظة توقف عند إشارات المرور يندفع تجاهك بعض الأشخاص لتنظيف زجاج سيارتك رغم أنك لم تقم بطلب ذلك مطلقاً؟ هل تجد فى الأمر صعوبة؟ ألا يتعلق الأمر بفتح نافذة السيارة ودفع بعض النقود؟

تذهب زوجتى إلى رقعة مترامية الأطراف لشراء هديتين صغيرتين أو ثلاثًا من أجل أعياد رأس السنة، وتقوم بتغليفها وإخفائها حتى يأتى وقت الاحتفال لتحافظ عليها فحسب...

فلماذا لا تفعل ذلك؟ لقد كان أبى وكيل مشتريات محترفًا فى شركة "باتيرسون زوتشونيس"، والتى يملكها بعض المستثمرين اليونانيين، ومن بين الأشياء الأخرى، كان يملكها "كوسونس". ولهذا السبب كان اسم شركة والديهم بى زيد كوسونس. وكان والدى وكيل مشتريات لسلسلة متاجر للبيع بالتجزئة فى غرب إفريقيا وكان يجلب لها كل أنواع

المنتجات. وأتذكر أبى قبل أعياد رأس السنة فى كل عام عندما كان يستأجر شاحنة ليجلب إلى المنزل كل المنتجات، والهدايا، والقوارير التى أعطيت له فى فترة الإعداد لأعياد رأس السنة. وكنت أعتبر ذلك كنزًا دفينًا حقيقيًا ويومًا أتطلع إليه بلهفة.

وأتذكر عندما سألته عن الأشخاص الذين أعطوه هذه الأشياء الثمينة، هل تعرف إجابته؟ لم تكن لديه أدنى فكرة، لأنه يتلقى أشياء كثيرة وقد أصبح هذا الأمر مألوفًا له، ولم يكن ثمة التزام حقيقى لأنه لا يستطيع حتى تذكر الأشخاص الذين أعطوه تلك الأشياء. والنقطة الرئيسية هنا أنه ينبغى أن تتأكد أن ما تفعله جديرًا بأن يذكر ووثيق الصلة بالشخص الذى تفعله من أجله.

إلى حدٍ كبير، كانت الضيافة الأجدر بالذكر (وناجحة تجاريًا) التى قمت بها دائمًا تدور حول "قضاء العطلة الأسبوعية للأب والطفل". فكنت أقوم بدعوة العملاء والعملاء المرتقبين بأن يحضروا ابنهم أو ابنتهم، شريطة أن يتراوح عمرهم بين ٨ أعوام و١٤ عامًا، لقضاء العطلة الأسبوعية فى وادى يوركشاير. وكنا نقوم بتسلق الجبال والانحدار منها، والمسابقات البرية، والإبحار بالزوارق، والمرور بالأخاديد، وعمومًا كانت لدينا مسابقات ووسائل تعليمية بالإضافة إلى جوائز العطلة الأسبوعية. وحتى الآن يخبرنى العملاء الذين تزوج أطفالهم وأنجبوا الأولاد، أن تلك الأيام ما زالت إحدى العلامات البارزة فى طفولتهم.

لكن لا يمكنك أن تجعل الناس يشعرون بالالتزام تجاهك، أليس كذلك؟ كما لا أقترح عليك أن تحاول فعل ذلك بطريقة زائفة. إذا كنت أميناً، وصادقاً، وخاليًا من الرياء والتكلف وأردت أن تكون مفيدًا لعميلك بقدر المستطاع، ستجد أنه أو أنها، بطريقة طبيعية، سيشعرون تجاهك بقليل من الالتزام. وأنا أومن دائمًا بأن المعلومات الأكثر قيمة التى أجمعها عن أى عميل هى تاريخ عيد ميلاده أو ميلادها.

وأنا لا أرغب فى معرفة أعمارهم؛ ولكن أرغب فى معرفة تاريخ اليوم والشهر لمولدهم. وكنت أبادر بإرسال بطاقة تهنئة وهدية رمزية صغيرة فى عيد ميلادهم. وأتذكر أحد العملاء وقد رد برسالة إلىّ قائلاً: "فى العالم دائم التغيير يعد شيئًا رائعًا ومطمئنًا أن تعرف أن "فيل هيسكيث" لا ينسى عيد ميلادك مطلقاً."! هل شعر بالالتزام؟ سأترك الأمر لتقديرك الخاص.

تعتبر الثقة هى المادة الغروية التى تجمع العلاقات معًا، لذا ينبغى أن يتم كل شىء بإخلاص. فإذا أردت إقامة علاقة طويلة المدى مع عميلك، اجعله أو اجعلها تشعر بقليل من الامتنان لك. تواصل معهم للوصول إلى مستواهم الوجدانى وعاملهم بالطريقة التى تحب أن يعاملوك بها.

كانت إحدى الحملات الإعلانية المباشرة والأكثر نجاحًا التى أدرتها فى الوكالة هى تقديم المساعدة فى تطوير العلاقات مع العملاء المرتقبين والتى أطلقت عليها "إعادة الاستماع مرة أخرى". وفى الحقيقة فقد قمت بعرض اقتناء ثلاثة أسطوانات موسيقية (واحدة لموسيقى البوب، وأخرى للموسيقى الكلاسيكية، والثالثة أيما كانت فى قمة خريطة الألبومات الغنائية فى هذا الوقت) إذا ما استجابوا بملء البطاقة البريدية وإعطائى المعلومات التى تعتبر إلى حد ما متاحة ومعلومات عامة: كالنفقات الإعلانية، ومجالات الاهتمام، وحجم الشركة وهكذا. وبطريقة جدية، عندما استلموا اسطوانتهم المجانية كان هناك بطاقة أخرى لملئها وفرصة أخرى للحصول على ثلاث اسطوانات أخرى. وفى هذه اللحظة أردت المزيد من المعلومات التفصيلية وقد استجاب للرسائل البريدية الأولى ما يزيد على ٨٠٪. وكان الإرسال البريدى الثالث والأخير يتناول فرصة الحصول على ثلاث اسطوانات موسيقية، وفرصة الفوز بتذكرتين لحضور إحدى الحفلات الموسيقية، وبالطبع، طلبت كذلك المزيد من المعلومات، كتاريخ الميلاد، والاهتمامات الشخصية، والرياضة المفضلة وهكذا. ومرة أخرى، استجاب لذلك ما يزيد على ٨٠٪.

لقد قمت بذلك للحصول على المعلومات وحتى يمكننى الارتقاء فى مثلث العلاقات، ولكن كان من بين ما حققته أيضًا شعور العملاء بالامتنان. وكانت قيمة الاسطوانات الثلاثة أقل من ٣٠ جنيهًا إسترلينيا وأنا كذلك من قام بتوجيه الشركات التى أنفقت ما يزيد على مليون جنيه إسترلينى على الحملات الإعلانية، وقد أسفرت عن نتائج ممتازة.

ونحن نستشهد هنا بكلمات "صامويل باتلر" التى كتبها منذ ما يزيد على ٣٠٠ عام: "إن الشخص الذى يقاوم رغباته، هو الشخص صاحب الرأى الهادئ. والذى قد يواصل الالتزام به لأسباب قوية لا يعرفها أحد سواه".

فمرحبًا بالالتزام.

هل هذا الدرس من أجلك؟ هل تستطيع إقامة مستوى وجدانى مع عميلك أو زبونك حتى يشعر بقليل من الامتنان؟ هل يمكنك أن تجعل عميلك يقوم بالتعهد لك على فعل شيء معين لأنه أو لأنها تشعر بالالتزام؟ ما الذى يمكنك أن تقدمه أو تقوله أو تفعله حتى يشعر الطرف الآخر بالامتنان؟

إذا كنت تملك أو تدير متجرًا لأزياء السيدات وجاءت إلى متجرك سيدة مع شخص آخر مهم، وكان هذا الشخص كهلًا وثرياً، وذا شأن كبير، فبالغ فى الترحيب به وقدم له مقعدًا؛ واعرض عليه فنجان قهوة وجريدة اليوم. اجعله يشعر بالأهمية. أولاً: لأنه كذلك؛ ثانياً: لأنك ستجعله يشعر بالالتزام؛ ثالثاً: لأنه سيبدى التعاطف معك، وأخيراً: لأننى ربما أكون هذا الشخص.

إذا أردت أن يقوم أى شخص بفعل شىء من أجلك، اطلب منه أو منها كتابة تعهده وبريده الإلكترونى لك. عندئذٍ سيشعر بمزيد من الالتزام لتنفيذ العمل إذا ما قام بنفسه بكتابة التعهد.

هل يمكنك تكوين طبقات المنديل الشفافة تلك والقيام بذلك بأمانة، وإخلاص وسعادة؟ سأعرض هنا المعتقدات الخمسة النهائية فيما يتعلق بالالتزام.

- كيف يمكنك أن تجعل الأطفال يأكلون البراعم؟ اجعلها تعمل على نموهم.
- قم بإنجاز ما تقوله ويمكنك تنفيذه.
- تذكر أن الثقة هى المادة الغروية التى تجمع العلاقات معاً.
- ينبغى أن تفعل كل شىء بإخلاص.
- أعط الناس ما تحب أن يعطوه لك.

الفصل ٢١

العصبية

أتعلم، لقد استغرقت منى الألفاظ الأوائلية التى استخدمتها فى هذا الكتاب سنين. وأنا لا أقصد الألفاظ الأوائلية المشهورة ولكنى أقصد تلك التى قمت بابتكارها، مثل BLUFF، FORM، NAIL، NEAT_NEAT و CRAWL. وهى الألفاظ الأوائلية التى ابتكرتها من أجل مساعدة القراء على تذكر خطوات معينة أو طريقة ما. على الأرجح ستعتقد أنى أهملت ذكر المختصر REASONS بسبب العطلة الأسبوعية المثيرة للرثاء فى يوركشاير، ولكن بصدق لقد استغرقت منى حوالى اثنى عشر شهراً. وعندما أتحدث عن "العصبية"، فالمعنى الحقيقى الذى أقصده هو الخوف.

يحملنا الشعور بالخوف أحيانًا على القيام بالشراء. وأحيانًا أخرى نقوم بالشراء للتخلص من الألم. إنها حقيقة نفسية بأن الخوف من الخسارة يعد محفزًا عظيمًا إلى حد الرغبة فى الربح. وأحيانًا يقوم الناس بفعل الأشياء لأنهم يخافون من العاقبة إذا لم يفعلوا ذلك. وتقوم نسبة كبيرة من الناس بطريقة ملحوظة بشراء أنظمة أمان لمنازلهم فى غضون بضعة أيام من السطو عليها. فلم تكن لديهم حاجة لها من قبل، ولكنهم الآن خائفون.

ويخبرنى بعض الأشخاص أنهم يدخلون أطفالهم مدارس خاصة لأنهم يخافون من النتيجة النهائية إذا ما قاموا بإرسالهم إلى مدرسة المدينة المحلية. كل ما سنحتاجه أن تقول الحكومة البريطانية إن هناك خطرًا بالغًا لهجمات كيميائية محتملة فى بريطانيا، وسيبدأ الناس فى شراء الأقنعة الواقية من الغازات، والبذل الكيميائية والمشاعل الكهربية طويلة الأمد. ينبغى أن يكون البنزين أحد المنتجات القليلة التى نندفع جميعًا تجاهها ونقوم بشراء المزيد منها عندما يرتفع السعر بدلًا من أن ينخفض.

إذا كان هناك أزمة فى السكر. سيبدأ الناس فى تخزينه. وقبل يوم أو يومين من

الاحتفال بأعياد رأس السنة، يسود الفزع ويقوم الناس بشراء كل أنواع المنتجات المتعلقة بالاحتفال بسبب شعورهم بالخوف. حتى إن لفافات ورق المرحاض يتم بيعها بمعدل أعلى من معدل كل شهر.

وتخطط شركات التأمين، والبنوك، وجمعيات البناء لفترات طويلة لتوضيح الفروع ذات النمو المنخفض والتى تتكهن بتكلفة منخفضة لسندات التأمين الممنوحة. ويعتزم معظم الحاملين لهذه السندات التأمينية مواجهة العجز فى هذه السندات، ولكنهم يضعون رؤوسهم فى الرمال ولا يقومون بفعل أى شىء حيال الأمر. ويحدث ذلك فقط عن طريق استخدام أساليب التخويف التى تمكنهم من دفع الناس على الشراء. فى الواقع، على نحو مثير للجدل، يتم بيع كل سندات التأمين، إلى حدٍ كبير أو قليل، عن طريق استخدام هذا السبب.

وقد اكتشفنا فى الحملة الدعائية أن بيع أنظمة الإنذار الأمنية باستخدام أساليب "راحة البال" لا تعمل مع الأشخاص الكهول الذين يعيشون فى منازلهم الخاصة. وكان الإعلان يتمثل فى سيدة من أبناء الثمانين جالسة مع ابنتها البالغة من العمر ٥٥ عاماً، تشاركها فنجان الشاى بينما تتحدثان عن مدى الراحة التى تشعران بها لأن نظام الإنذار فى موضعه الصحيح، مع ذلك لم تحقق النصف بالإضافة إلى صورة فوتوغرافية لامرأة كهلة موجهة وجهها لأسفل وتنتابها حالة من الأسى. فى الواقع، لقد تحسنت الحملة الدعائية عندما ضيقنا الخناق على وجه السيدة الكهله وقمنا بتزويد تجهمها قليلاً. ينبغى أن نتوخى الحذر عندما تستخدم الخوف كحافز فى عملية البيع، والحقيقة، أنه أحد الأسباب REASONS الموضحة فى نهاية الفصل الخامس عشر.

فمرحبًا براحة البال.

هل هذا الدرس من أجلك؟ حسناً، وفقًا لكل الأسباب النفسية يجب أن نتوخى الحذر عندما تستخدم هذا السبب. هل هذه هى أول مرة يقوم الناس فيها بالشراء منك؟ ماذا سيحدث لو لم يقوموا بالشراء الآن؟ هل يعد عادلاً أن توضح جميع الأمور لهم؟ هل يمكنك فعل ذلك بطريقة مقنعة؟ يمكن أن يكون الخوف محفزًا عظيمًا ويحثنا على فعل عدة أشياء كنا لن نقوم بها بطريقة أو بأخرى. ولكن غرس الخوف فى الذهن قد يتسبب إلى حدٍ كبير فى عدم فعاليته. فبكل تأكيد، ينشط "الخوف الزائف" إلى حدٍ كبير من مناعة المقاومة.

الفصل ٢٢

الضغط الاجتماعى

لقد تحدثنا فى الفصل الثالث عن الطريقة التى تجعلك محبوبًا من الناس، وأهمية فعل ما يقوم الآخرون بفعله. ويعد ذلك أصل الضغط الاجتماعى؛ فنحن نحب تقليد ما يفعله الآخرون.

لقد تعلمت العزف على الجيتار لأننى عندما كنت فى عمر السابعة عشرة كانت لدىَّ صديقة تجيد العزف وكانت، فى الواقع، تعزف فى النوادى الشعبية التى فى المنطقة بطريقة منتظمة.

وكان اسمها "ستاسيا كفينار".

بصراحة، لقد كافحت ذاتى المتفتحة مع الأشخاص الذين يقدمون لى مشروبات مجانية ببساطة لأننى كنت أرافقها فعزمت العزف على الجيتار بنفسى.

فخرجت ذات صباح بعد جلسة مخجلة بوضوح بينما كانت تؤدى معزوفة موسيقية وقمت بشراء كتاب "بيرت ويدونز" وعنوانه *Play with Yourself in a Day* (أو على الأقل هذا ما أعتقد أنه اسمه) وتعلمت بنفسى طريقة "باول سيمون". وبعدها بقليل اتجهت إلى فهم موسيقى "رالف مكتيل" إلى حد ما والتى أصبحت عاطفة ملتهبة لدىَّ. وما زلت أحتفظ بالثقوب فى جيوبى لتلك الذكريات.

وقد كنت أقوم بالعزف المنتظم فى فندق "برودوك" فى "آشتون" تحت قيادة "لاين" الذى كان يعزف ثلاث أو أربع مرات فى الفترة الفاصلة كل أربعاء عندما كانت فرقة "ذا فايف بينى بيس" الشهيرة تؤدى معزوفة موسيقية هناك.

وسررت بنجاحى المعتدل ولم أدرك، فى هذه المرحلة المبكرة، أننى لم أكن مؤهلًا بالقدر الكافى للقيام ببدء الغناء فى الشارع. وما جعلنى أفشل من البداية أن المطربين المتجولين الآخرين كانوا يقومون بوضع عملات فى قبعاتهم أو صندوق الجيتار حتى قبل

أن يبدأوا فى العزف. لقد مر بعض الوقت حتى أدرك أن الناس لا يقومون بوضع النقود فى قبعتى الخالية. فهم يحتاجون إلى رؤية الأشخاص الآخرين يقومون كذلك بوضع النقود فى القبعة. فنحن نحب تقليد ما يقوم به الآخرون. فى السبعينيات من القرن العشرين، قامت المتاجر باختصار بعرض علب هاينز باكد بينز بطريقة هرمية مثيرة للعجب والتى جذبت أعين المتسوقين. وكانت المشكلة، أنه لا يريد أى شخص أن يأخذ علبة هاينز ويفسد المنظر. نظرًا للاستفادة من درسهم، تقوم المتاجر الآن بترك فراغ أو فراغين على الرف عند عرض المنتج لتشجيع الناس على أخذ واحدة. هل تلاحظ مدى الضغط الذى تمارسه الحملات الدعائية والإعلانات التليفزيونية التجارية باستخدام تعبيرات مثل "يقوم كل الناس بشراء هذا المنتج"؟ وهذا يوضح السبب وراء عدم رؤيتك مطلقًا مطربًا متجولًا ناجحًا بدون نقود فى قبعته.

فأنت تحب فعل ما يقوم به كل شخص آخر.

هل تحب الجلوس فى المطعم الخالى أم المطعم الشعبى؟ ولهذا السبب يقوم النُّدل بملء الطاولات التى بجوار النوافذ أولاً. فهى تبدو شعبية وتجذب الأشخاص لدخولها. وأنا شخصيًا، أحب تناول الغداء فى مطعم "ذا إيفى". ويخبرنى الجميع أنهم يذهبون إلى هناك؛ لذلك فأنا أحب الذهاب هناك. ولا أبالى بطعم الطعام، ولا الخدمة. فلو قدموا لى ورق الخس فى صينية، سأكون سعيداً. فأنا أريد فقط القيام بما يقوم به الآخرون.

إن الأمر الذى يثير الاهتمام دائمًا أن تنتظر فى المصعد وتلاحظ تغاير لغة الجسد لدى الناس.

يقوم كل شخص بإمعان النظر فى أرقام المصعد ويتصرف بالطريقة التى يتصرف بها الناس عندما يكونون داخل المصعد. فنحن نقلد ما يقوم به الآخرون.

مؤخراً، اقتربت منى سيدة تقوم بالتسويق لسلسلة بنوك "برناردو". ودار بيننا حديث لأنها كانت فى الشارع الرئيسى مع نشراتها وكانت تقوم بأخذ توقيعات الناس. ولاحظت أن هناك ثلاثة ممثلين آخرين فى نفس الشارع وسألتها عما إذا كان ذلك أسلوبًا معينًا أو طريقة معينة للتسويق. فأخبرتنى أن هذا لم يكن شيئًا معينًا وإنما أشير إليهم أن يفعلوا ذلك لأن لديها مزيدًا من الفرص لجعل أى شخص يقوم بالتوقيع على أمر دفع مستديم عندما يتمكن من رؤية أى شخص آخر وهو يقوم بالتوقيع.

فنحن نحب تقليد ما يفعله الآخرون.

وهذا ما يجعل شهادات الآخرين طريقة ناجحة. فالشهادات تعمل بطريقة أفضل عندما يستطيع العميل المرتقب رؤية أن أحد العملاء فى مصنعه (الذى يشبهه) قد وجد أيضًا الشخص الذى يقنعه. وعلى المستوى الشخصى، لقد كانت وكالة تى دى جى لوجيستكس

مهتمة بى بسبب العمل الذى قمت به لشركة إكسل لوجيستكس. وأرادت إحدى المؤسسات المحاسبية الكبرى أن تستعين بخدماتى لأنها رأت اثنتين من منافسيها تستعينان بى. ويريد عملاء إف إم سى جى رؤية شهادات العملاء الآخرين وهكذا.

تعمل زوجتى معلمة للغة الإنجليزية. فقد عملت بالتدريس لعدة سنين فيما تصفها بـ"مدرسة رائعة مع أطفال رائعين مع آباء لطفاء ومحبين". وبينما كانت تحتفظ بهذا الرأى المميز المحتمل على المدرسة وهيئاتها، أرادت أن تعمل فى مدرسة فقيرة بإحدى المناطق المحرومة. وسيكون ذلك سهل التنسيق!

وكان ما وجدته فيما يتعلق بتهذيب أطفال المناطق المحرومة ذات السلوك السيئ أنها يجب أن تقدم "شكوى أوّلية" من جانبها. ولم يكن كافيًا بالنسبة لها أن تتحدث إلى الطلاب وتحثهم على التصرف بطريقة جيدة وأن يكونوا أكثر اهتمامًا بالمادة. وكان ينبغى عليها أن تجعل رؤساء المجموعات على الجانب الصحيح لأن الناس يفعلون ما يفعله الآخرون، أو على الأقل يقلدون ما يفعله قرناؤهم والأشخاص المحترمون. وكانت تخبرنى فى أحيان كثيرة أن الطلاب ذوى القدرات الجيدة يقومون باكتساب العادات السيئة ويلتقون مع المجموعات السيئة بسبب ما وصفته بـ "ضغط الأقران". وكما ذكرنا فى الفصل الخامس عشر، فقد قضى البروفيسور "دايفيد مكليلاند" جل حياته (إلى حد بعيد فى هارفارد) معتقدًا أن العامل الوحيد والأكبر فى توقف الناس عن مواصلة النجاح عندما يبدو أن كل مقومات النجاح ما زالت موجودة، هو قضاء الوقت مع الصحبة الفاسدة. لقد تبنيت وعدلت تعبير زوجتى "ضغط الأقران" وأطلقت على هذا السبب النفسى اسم "الضغط الاجتماعى".

هل هذا الدرس من أجلك؟

هل يمكنك استخدام تقنية شهادات الآخرين فى حقك؟ هل يمكنك استخدام حقيقة أن الآخرين يقومون بشراء منتجك؟ هل يمكنك تشجيع الناس على الشراء لأن الأشخاص الآخرين - الذين يشبهونهم - يقومون بالشراء؟ إذا كنت تدير ماراثون هل ستتطلع لجمع التبرعات اللازمة أم ستلتزم الصمت لمدة ٢٤ ساعة - أو مهما يكن - تتأكد أن أول ثلاثة أو أربعة أشخاص سيقومون بالتبرع بمبالغ كبيرة. اطلب من الأشخاص المال أولًا وبعد ذلك سيشعرون أنهم "ينبغى" أن يأتمنوك على ١٠ جنيهات إسترلينية (إذا كان هذا المبلغ هو ما تبرع به الشخص الأول) بدلًا من ٥٠ بنسًا.

الفصل ٢٣

دمج الأسباب معًا

حسناً، "رالف مكتيل". ماذا عن الأمر برمته؟

لقد ذكرت فى الفصل الأول أنى أريد أن أعزف مباشرةً مع "رالف مكتيل". لماذا؟ لا أعرف السبب حقًا. وعندما نصل إلى الحديث عن الحافز فى الفصل ٢٦، ستدرك من منظورى الشخصى أنك ليس فى حاجة إلى معرفة السبب وراء رغبتك فى القيام بشىء معين، سواء عرفت السبب أم كانت لديك رغبة عاطفية فى القيام بذلك. لذا كيف يمكننى استخدام الأسباب النفسية لأجعل "رالف مكتيل" يرغب فى العزف معى مباشرةً؟ ما الشكل الذى سيتخذه حافزه؟ المزاح؟ أم الالتزام؟ أم الهروب ؟ أم المال؟

حسناً، عند إلقاء كل محاضرة مهنية كنت أشترك فيها، كنت أشير إلى "رالف مكتيل". ولدى، كدعامة، جيتار لم أعزف عليه مطلقاً. وأقوم بتشغيل إسطواناته فى المحاضرات، والاجتماعات، والمؤتمرات، والحلقات التعليمية فى كل أنحاء العالم وغرضى من ذلك هو تقديم "رالف مكتيل" لكل المستمعين الجدد. وبشكل أساسى، فقد كنت آلة التسويق لـ"رالف مكتيل"، بدون مقابل.

فلماذا أفعل ذلك؟ لأن "رالف مكتيل" سيسمع عنى إذا، كما خططت، أصبحت المحاضر الأفضل على وجه الأرض. ومن ثم سنتقابل ذات يوم. وسيشير إلى حقيقة أنه أمر نادر جداً لشخص ما أن يخطط لمثل هذا العناء (الندرة). وسيقوم بإخبارى أنه يحب ما أقوم بفعله وأنه، لهذا السبب، يحبنى (التعاطف).

وسأكون قادرًا على إخباره أننى المفوض لموسيقى "رالف مكتيل" ويمكننى الحديث عن الألبومات السبعة عشر التى لدىّ له (السلطة). وسيقر أن هذا الأمر صفقة جيدة بالنسبة له وربما يعرض إعادة نقودى. مجرد اعتقاد! وسيدرك أننى أقوم بكل هذا العون حتى يربح المزيد من المال ويوسع من دائرة مستمعيه وبدون تكلفة (صفقة مميزة). وسيخبرنى، على

نحوٍ يدعو للاهتمام، أنه يشعر تجاهى بالالتزام (الالتزام). وسيسألنى كيف يمكنه رد هذا الجميل لى.

سأقول له إن ثمة أمرًا يمكن أن يفعله من أجلى. إنه يستطيع الظهور مباشرةً مع ابنى "دانيال" ومعى فى قاعة "ألبرت" الملكية: حيث يمكننا تقديم أغنية معاً.

حسناً، على الأقل لدىَّ خطة.

ذهبت أنا وزوجتى إلى أحد المطاعم فى ميناء "سين سين"، فى أول ليلة لنا بـ أوكلاند قبل البدء مباشرةً فى كتابة هذا الكتاب، وكان ذلك فى ٧ مساء، لذلك اعتقدنا أننا سنحظى بسهولة بطاولة مناسبة. وما لم نقدره تقديرًا كاملًا أن النيوزيلانديين يميلون إلى تناول العشاء مبكرًا عكس ما نفعله فى بريطانيا، وجاء إلينا المدير وسأل إذا ما كان لدينا حجز مسبق، فأوضحت له أننا لم نقم بالحجز وسألته هل يمكننا الحصول على طاولة لشخصين؟ فكشر قليلًا وقال إنه سيرى ما يمكنه فعله.

وفكرت قائلاً: " هذا أمر رائع".

إنه يستخدم بالفعل تقنية "الندرة" (صعوبة الحصول على طاولة) و "الضغط الاجتماعى" (يأكل الجميع هنا) فعاد إلينا وقال إنه "سيعثر على طاولة لنا".

تفضلا!

إنه يستخدم "الصفقة المميزة" أيضاً. هل ترغبان فى تناول مشروب بينما يقومون بتجهيز الطاولة لكما؟

لذا عندما اقتربنا من معد المشروبات، سألت زوجتى، كما اعتدت أن أفعل منذ ثلاثين عامًا وحتى الآن عما تريد أن تشربه. وكما اعتادت أن تفعل منذ أن تقابلنا فى السبعينيات من القرن العشرين، لم تستقر على رأى. وفى النهاية استقرت على نفس الخيار الذى تتناوله منذ ما يزيد على ٣٠ عاماً، وكنت أتحدث عن الطلب، عندما قال مدير المطعم إن طاولتنا جاهزة. فسألته عما إذا كان بإمكاننا تناول مشروب واحد قبل الجلوس على الطاولة ولكنه كان حريصًا على توصيلنا إلى الطاولة. لقد ضاع المشروب سدى!

بعد ذلك سألنا إذا ما كنا نريد بعض المياه، ولكن فى هذه اللحظة كان لعابنا يسيل على المشروب فقلنا له: شكرًا جزيلاً، هل يمكننا الحصول على مشروب؟ هل تعرف ماذا قال؟ لقد قال: "اسمحا لى أن أحضر لكما بعض المياه أولاً". يا لها من فرصة ضائعة! وفى النهاية تناولنا وجبة لذيذة ولكنه ضيع فرصة تناول مشروبين إضافيين، وهدم فى الحال الالتزام الذى قد بناه عن طريق ما اعتقد أنه كان مفيدًا لكنه تركنا نشعر أننا مثل أى زبائن آخرين.

هذا ما يحدث طوال الوقت.

لقد عملت فى توزيع المنتجات إلى المزارعين والأطباء البيطريين مع إحدى شركات المستحضرات الدوائية. وفى السابق، كانوا يقومون بالتسويق من المقر الرئيسى لتقديم العروض على الأدوية الجديدة لهؤلاء الأشخاص.

وهذا خطأ.

عندما طرحنا على أنفسنا سؤال: "من الذى يجعل المزارع يشعر بتعاطف كبير، الطبيب البيطرى أم التنفيذى المناسب الذى يعمل فى شركات الدواء ؟"، وكانت الإجابة واضحة. وعندما سألنا: "من الشخص الثقة الذى يعتمد عليه المزارع؟ الطبيب البيطرى، أم مزارع آخر قد استعمل المنتج، أم الشخص القادم من المدينة من المقر الرئيسى؟"، مرة أخرى كانت الإجابة واضحة. لذلك تقوم الشركات الآن بفعل الأشياء بطريقة مختلفة. وبدلًا من موظف التسويق المناسب، تعمل الشركات مع الأطباء البيطريين الذين يقومون باستخدام الدواء الجديد فى تقديم العرض. وبطريقة مثالية، يتواجد معهم أيضًا مزارع لديه الخبرة الكافية عن الدواء ويجد سهولة فى استخدام هذه القيمة الجيدة والفعالة.

يستخدم مندوبو بيع السيارات "الصفقة المميزة" (سعر نسبى) من خلال عدم إضافة الكماليات مثل مشغل الإسطوانات وغيره حتى يتورط فى السعر الأساسى. لقد أنفقت زوجتى مؤخرًا ما يزيد على ٣٠٠ جنيه إسترلينى على تصميم الأزياء ولم أشعر بالذنب لشراء إحدى القطع بقيمة ٥٠ جنيهًا إسترلينيا بينما كانت تواصل الاستعراض. لم يكن هذا مبلغًا كبيرًا نسبياً. تثير الأزياء الحديثة الاهتمام لأن معظم الأشياء الحديثة تنتقل من "الندرة" عندما يدخل موسم الموضة إلى "الضغط الاجتماعى" كزى شعبى، إلى "صفقة مميزة" عندما يوضع فى الأوكازيون بسبب تحول اتجاه الموضة. فما ينتشر بسرعة يسترد بسرعة.

إننى أجلس فى معظم الأحيان بالدرجة الاقتصادية فى الطائرة. وأحيانًا يدفع لى العميل للركوب فى درجة رجال الأعمال، لكن فى أغلب الأحيان أكون فى الجانب الخاطئ للستائر. وتستخدم فى تسويق فارق سعر تلك الخدمة بطريقة مؤثرة كل من عوامل "الندرة"، و "الذات"، و "الضغط الاجتماعى". أولاً، يوجد عدد أقل لمقاعد درجة رجال الأعمال من الدرجة الاقتصادية. ويقتضى ذلك شعورًا معتدًا بالذات للرغبة فى السفر ودفع هذا الحد من فارق السعر لكنك تريد أن تكون بالأحرى الشخص الذى يراه الآخرون مسافرًا فى درجة رجال الأعمال. حيث تقوم تمامًا بدفع فارق السعر، والرقى الشخصى وتدفع المزيد نظرًا إلى الرغبة العاطفية.

ينبغى أن يبنى الناس رأيهم الشخصى على ما إذا كان ذلك يستحق فارق السعر أم لا. وأنا شخصيًا، يمكننى تقديم قائمة طويلة بالأشياء الأخرى التى أفضل فعلها بالـ ٣٠٠٠

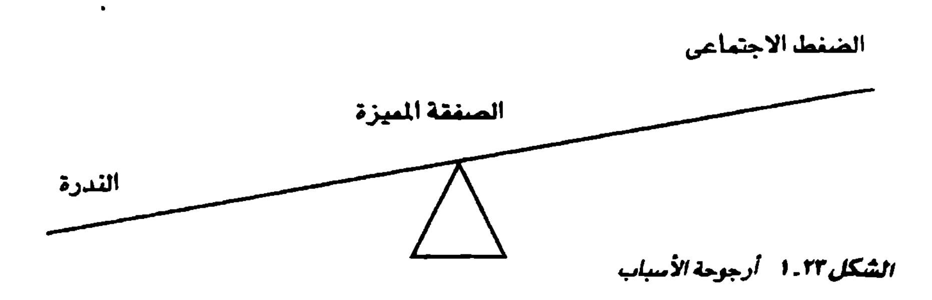
جنيه إسترليني تكلفة رحلة الطيران أنا وزوجتي إلى نيوزيلاندا في درجة رجال الأعمال. ولكني أدرك السبب الذي يحمل الناس على القيام بذلك. هناك شيء ما يتعلق بالستائر، أليس كذلك؟ إنها تعزل الأزواج عن عامة الناس وهذا ما يحدث الفارق. ما لا أفهمه لماذا لا تقع درجة رجال الأعمال في مؤخرة الطائرة بدلًا من المقدمة. بكل تأكيد أنها أكثر أمنًا هناك. في النهاية، إنك لم تسمع مطلقًا عن طائرة تنقلب نحو أحد الجبال، أليس كذلك؟

ولا أفهم مطلقًا تمييز مكاتب البريد بين طوابع الدرجة الأولى والثانية. هل يتم وضع طوابع البريد ذات الدرجة الثانية في مؤخرة القطار بالإضافة إلى ستائر فاصلة بينها وبين طوابع الدرجة الأولى حتى لا يمكن للناس رؤية مزاح هذه الأغلفة المميزة مع بعضها؟ الإجابة موجودة على بطاقة البريد.

أيًا كان ما تعمل على تسويقه، لا يمكنك تحديد "اختيار" أي سبب من الأسباب النفسية وتفضيل استخدامه في موقف معين. فأنت تستخدم العديد منها تقريباً. والنقطة الرئيسية أن تعرف ذلك، لتكتشف ما يمكنك تطويره، وربما تحدد أحد الأسباب التي لا يمكنك استخدامها بقدر كاف.

تقدم لنا REASONS الأسباب النفسية السبعة المساعدة في الحياة نفسها. ويرمز بحرف "إس" لـ "الصفقة المميزة" في المنتصف والتي تخبرنا أن كل شيء وثيق الصلة بالموضوع. نحن في بريطانيا نقدر إشراق الشمس في الصيف لأن خريفنا وشتائنا يعد بارداً، ومظلماً، وطويلًا للغاية. حسناً، إنهما كذلك في "آشتون". يعتبر الحصول على حمام دافئ وغطاء سريري نظيف أمرًا مثيرًا للبهجة عندما تعسكر في طقس حار وشديد الرطوبة. ولكن بعد ذلك يصبح الأمر مألوفاً. هل تتذكر شطائر اللحم المقدد؟

يعتبر الحرف "إس" في المنتصف (انظر الشكل ٢٣-١) نقطة الارتكاز للأرجوحة. يوجد في الحياة المرتفعات والمنخفضات، ويتم إدراك المرتفعات إدراكًا كاملًا فقط من خلال حقيقة أن هناك منخفضات. ولدينا في إحدى نواحي الأرجوحة "الندرة". يريد الجميع المعاملات المميزة، كما نريد بعض المفاجآت وبالقطع بعض الغموض.



الشكل ٢٣-١ أرجوحة الأسباب

وفى الناحية الأخرى من الأرجوحة يوجد "الضغط الاجتماعى". فنحن نريد جميعًا القدرة التى تؤهلنا للاندماج فى المجتمع. كما نريد الشعور بالراحة، واليقين فى الحياة الخارجية. ونريد الشعور بأن ما نقوم به يعد أمرًا طبيعيًا. فهناك تناغم فى الشتاء، والربيع، والصيف، والخريف. وهناك تناغم ناجم عن تعاقب الشهور التى تكوّن العام، كما يصيغها "رالف مكتيل".

الجزء ٦

العمل، الحافز، وفعل شىء ما حيال الأمر

الفصل ٢٤

الأشياء الخمسة المهمة فى العمل

من الممكن أن يكون هناك جدل بأن هناك *ثلاثة* أشياء فقط مهمة فى العمل: إيجاد العملاء، الحفاظ على سعادة العملاء حتى يظلوا معك، وبالطبع، ربح الأموال. تتلخص أساسيات العمل فى تلك الأشياء، أليس كذلك؟ ينبغى عليك أن تحصل على عملاء أو زبائن فى المقام الأول، كما ينبغى عليك التسليم فى الوقت المحدد وفعل ما تقوله ويمكنك فعله وعرض خدمة جيدة (وإلا فلن يعود إليك عملاؤك وزباؤنك ثانيةً)، ويتطلب منك أن تتأكد أن كل الأنظمة وهامش الربح فى موضعها الصحيح لتحقيق الربح المالى المناسب.

لكن هناك أكثر من تلك الأشياء الثلاثة، أليس كذلك؟ أعتقد أن هناك عاملين آخرين: أن تكون دائم الإدراك للتغيير وأن تحفز فريق العمل الخاص بك وبزملائك.

واسمح لى أن أخبرك بقصة بسيطة. لقد قام "رينهولد نيبور" بكتابة مقالة دينية أثناء وجوده فى دار العبادة. وفيما بعد، عند طلبها، قام بإعطائها لأحد أصدقائه وأصبحت مشهورة عندما استخدمت لنعيه بالجريدة المحلية. وكان من بين الأشياء الطيبة الموجودة فى تلك المقالة دعاء يقول:

> "إلهى زودنى بالسكينة لتقبل الأشياء التى لا يمكننى تغييرها، والقوة لتغيير الأشياء التى يمكننى تغييرها والحكمة للتمييز بينها".

المسألة الأساسية، أننا نعيش فى عالم دائم التغيير. وفى الواقع، فإن هذا المبدأ هو الشىء الوحيد الثابت. كما أن أساليب الإقناع تتغير أيضاً.

إننى لم ألتق بأى عميل يرغب فى العمل مندوب مبيعات. ولا أعرف أى شخص يذهب إلى معرض أو إلى متجر أو مكتب شركة، ويستمتع "بشعور" انقضاض النسور؛ بأن

البائعين يمكنهم شم رائحة اللحم الطازج. ولا أعرف أى شخص يرى ابتسامة مندوب المبيعات الواسعة ولا يتراجع. ولا أعرف أى شخص يستمتع "بسيطرة" مندوبى المبيعات "على الموقف". ولا أعرف أى شخص يقول: "انظر ما باعه لى أحدهم اليوم".

ما لم يكن أمرًا سلبيًا.

لكن لا يزال هناك بعض الديناصورات. ولا يزال هناك بعض رجال الكهوف والنساء العظيمات.

لذا إذا كنت تتعجب من الطريقة التى يستخدمها مندوب المبيعات "حتى لا توصد الباب فى وجهه" لإبرام صفقة وتريد أن تمنع ذلك، إليك بعض النصائح.

أولاً: يستخدم الأشخاص المجردون من الأخلاق عدة حيل عندما يصلون إلى إغلاق الباب وعادةً ما يفعلون ذلك بدون مقدمة أو حقيبة، بدون إذن سابق وعلى الأرجح قبل ١٥ ـ ٢٠ دقيقة من استيفاء الموعد، ويبدأون بالاعتذار ويكملون حديثهم بهذه العبارات: "أعتذر، لم يأت مندوب المبيعات لدينا. أنا مدير فى الشركة، هل يمكننى أن أتحدث معك بسرعة فحسب؟" حيث يشرعون فى إقامة سلطة زائفة وغالبًا ما يسمح لهم مالك البيت الذى لا يخامره الشك بالدخول مباشرةً.

بطريقة مماثلة لن يسمح أى شخص لـ "أحد المدراء" بأن ينتظر على الباب.

وعندما يقوم "المدير" ـ أنت تقدر ذلك بالفعل لأن مندوب المبيعات عادةً من يتصل بك فحسب ـ بالدخول دون سابق إذن، وإذا كان المذياع أو التلفاز مفتوحًا فأول شىء يقوم بفعله هو غلقه والجلوس. ومن ثم يدعو رب العائلة إلى فعل نفس الشىء.

وفى غلق التلفاز ، ماذا يحاول فعله؟

يحاول إحكام السيطرة هنا. لقد دخل بيت أحد الأشخاص، فى وقت فراغه وتولى المسئولية. ولم يستأذن لغلق التلفاز كنوع من الإلهاء ـ لقد فعل ذلك فحسب. كما أنه يهم بالجلوس قبل أن يقول رب البيت "تفضل بالجلوس".

وهدفه من إحكام السيطرة هو أن يحمل رب البيت حينئذ إلى النطاق حيث يقوم بالتوقيع على شىء ما. وأنت كقارئ ستعتقد على الأرجح قائلاً: "إننى سأطرد أى شخص إذا ما أتى إلى منزلى وفعل ذلك". وأنا متأكد أنك ستفعل ذلك أيضاً. فى الواقع، ينبغى عليك فعل ذلك فقط لمندوب المبيعات عديم الضمير، حتى تكون العاقبة جيدة. وعندما يتم طرده أو طردها، عادةً ما ينقذه ذلك مرات كثيرة. لأن الأشخاص الذين لا يقومون بطردهم يكونون من نوعية الأشخاص الذين يعرفون أن بإمكانهم إحكام السيطرة على الأمر.

الخطوة الثانية، هى أنهم يحدقون إلى صور العائلة ويخلقون جوًا من التعاطف الزائف. فى أحوال كثيرة تكون الخطوة الثالثة أنهم يستخدمون أساليب "سأجعلك مشهوراً" أو "إننى موجود فى شارعك قدراً".

على سبيل المثال، قد يبدأ مندوب المبيعات حديثه بقوله: "هل يمكننى استخدام منزلك فى نشرة إعلانية؟ نريد استخدامه لعرض نوافذنا الجديدة؟" ويستمر فى قول: "يمكننا تقديم هذا السعر اليوم فحسب لذا ينبغى عليك أن تتخذ القرار اليوم".

وهذا الأمر هوروكس. اتصل بمكتب العدالة.

للأسف، إنهم يستخدمون العديد من الأسباب النفسية وينبغى على كبار السن، على وجه الخصوص، أن يحذروا منهم. لا تشعر تجاههم بالالتزام، ولا تجعل التعاطف يأخذ الشكل المنطقى، ولا تصدق أن "الصفقة" متاحة اليوم فقط ولا تنخرط فى نمط التفكير بأن الكثير من الناس يقومون بالشراء فى الحال.

لقد واصلت الحديث بقليل من الصخب لثلاثة أسباب.

- ينبغى على الأشخاص الحساسين أو سريعى الانتقاد أن يحذروا من مندوبى المبيعات المجردين من الأخلاق ويستطيع مكتب العدالة تقديم المساعدة بشكل ضخم.
- يشبه ذلك إلى حد ما الطرق القديمة للبيع. والشىء المثير أنها غالبًا ما تمارس فى الوقت الحالى مع كبار السن فقط. ولا تعمل مع معظم الأشخاص لأنهم يدركون تلك الأساليب.
- أن هذا يشير إلى ضرورة أن يعرف المشترون المزيد عن البيع وعملية الإقناع.

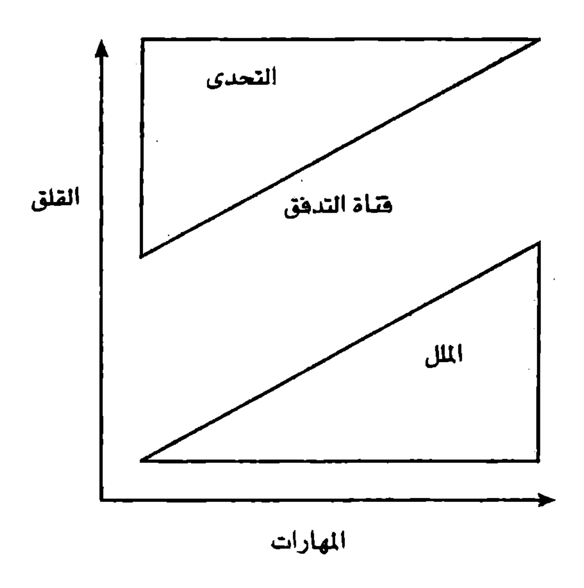
أريدك أن تتخيل أنك تحاول تعلم لعبة التنس لأول مرة. كما أريدك أن تتخيل سيناريوهين. السيناريو الأول: أن تكتشف أنك جيد فى لعبة التنس بطريقة فطرية وأن لديك موهبة فى اللعبة. مع الدروس المنتظمة والتمارين تصبح أفضل بمرور الأيام. حيث تشعر بالاستمتاع باللعبة والاستمتاع بتحسن مستواك. ويكون أصدقاؤك الذين قرروا أيضًا ممارسة اللعبة فى نفس المرحلة غير موهوبين.

لذلك عندما تلعب معهم فى الأسبوع الأول أو الثانى تكون اللعبة ممتعة لأنكم كنتم فى نفس المستوى، وقد حان الوقت الآن لتصبح هزيمتهم سهلة للغاية. لكن، فى السيناريو الأول، أريدك أن تتخيل أنه مسموح لك فقط باللعب مع الأشخاص ذوى المستويات الضعيفة على الرغم من الحقيقة بأن مستواك فى اللعبة أصبح أفضل. كيف سيبدو هذا الشعور؟ إنه مثبط للهمة، أليس كذلك؟ عندما تتحسن مهاراتك ولكن لا يتحسن التحدى، سيصيبك

الملل وستتساءل ما إذا كان ذلك يستحق العناء المبذول فى سبيل مواصلة اللعبة، عندما تصبح سهلة للغاية.

فى السيناريو الثانى، أريدك أن تتخيل أنك بدأت لعبة التنس لكنك لم تجد فى نفسك الموهبة الحقيقية. أنت تحب اللعبة وتواظب على حضور الدروس لكنها لا تجدى نفعاً. فأنت لم تكن "الشخص الموهوب". وعندما تحاول الاستهلال بضرب الكرة غالبًا ما تخطئها. لكن فى هذا السيناريو يصر النادى الذى أنت عضو فيه على أن تلعب ضد أشخاص ذوى مستويات مرتفعة. ويتحسن أصدقاؤك من حولك بسرعة وفى كل مرة تذهب إلى الملعب تعرف أنك ستخسر. فى الواقع؛ إنك لن تسلم من تذوق الهوان كل مرة. الآن كيف سيبدو هذا الشعور؟ إنه مثبط للهمة، أليس كذلك؟

ستدخل مثلث القلق فى الشكل ٢٤-١ ومرة أخرى، تتساءل ما إذا كنت تريد مواصلة اللعب أم لا بما أنك لا تجد سعادة فى ذلك أو تشعر بالقليل منها.



الشكل ٢٤-١ مثلثا القلق والملل

يوجد مثلثا القلق والملل فى الحياة نفسها. السر فى ذلك، بالطبع، أن تكون فيما وصف بالرسم بـ "قناة التدفق". وهذا ما تفعله الأفلام السينمائية. انظر فى الأفلام السينمائية ذات النجاح المالى الضخم فى وقتنا الحالى ولاحظ الطريقة التى شيد بها

الكاتب، والمخرج، والمنتج القصة حتى تصبح منزعجًا وقلقًا على بطلنا أو بطلتنا. كيف أعادت "كيت وينسلت" و "ليوناردو ديكابريو" إعادة ذكرى السفينة تيتانيك للوجود مرة أخرى؟ هل يستطيع "بروس ويلز" فك الأصفاد فى المبنى المحترق؟ كيف سيخرج "جيمس بوند" من المأزق؟

نحن لا نرغب فى مشاهدة الفيلم الذى يأخذنا داخل مثلث الملل. لكننا نريد مشاهدة الفيلم الذى يأخذ مجامع قلوبنا، والأمر الذى يجعله مثيرًا هو أن يأخذنا إلى مثلث القلق وبعد ذلك يعود بنا إلى "قناة التدفق". إنه نفس المبدأ كالسبب النفسى "الصفقة المميزة". عادةً ما تكون الأفلام المنتهية "بالسعادة دائماً" من نوعية السيناريو الذى يتركنا فى الخلف هناك فى "قناة التدفق"، بينما تتركنا السيناريوهات المأساوية مثل روميو وجولييت فى حالة دموية وتأملية عندما نهم بالخروج من المسرح. ويتركنا "فهرنهايت ٩/١١ عن قصد فى مثلث القلق. أو على الأقل ما أراده "مايكل مور" أن يكون.

تضمن لنا الأفلام الكوميدية أن بطلنا سيقع باستمرار فى نفس الخطأ. لقد قام "لوريل" و "هاردى" بتحويل ذلك إلى فن جميل. وهذا الأمر يوضح سر جاذبية مشاهدة الأحداث الرياضية الكبرى ويشير إلى السبب الذى يجعل كرة القدم أكبر الرياضات مشاهدةً بدلًا من الرجبى، والكريكيت، والجولف. لأن، فى الدورى الوطنى لاتحاد كرة القدم، أى فريق يمكنه هزيمة الآخر أثناء أى مباراة فى الموسم. ونستمتع بالفعل بالإثارة لكوننا داخل مثلث القلق. بالطبع، سنتذمر بمرارة فى حالة خسارة فريقنا أثناء تواجدنا فى المدرجات، لكن إذا فاز فريقنا فى كل مباراة بسهولة سوف ندخل ببساطة فى مثلث الملل.

إلى حدٍ كبير كانت أفضل لحظة رياضية لى كمشاهد عندما ذهبت أنا وابنى الأكبر إلى برشلونة فى الرابع والعشرين من شهر مايو عام ١٩٩٩ لمشاهدة المباراة النهائية فى دورى أبطال أوروبا بين فريقى مانشستر يونايتد وبايرن ميونخ. وكان ابنى الأكبر قد بلغ عيد ميلاده الثامن عشر قبلها ببضعة أيام وكانت هديتى له تذكرة لمشاهدة المباراة النهائية. (لقد ذهبت إلى ويمبلى عام ١٩٦٨ عندما فاز مانشستر يونايتد على بنفيكا ٤-١ وكنت على الأرجح واحدًا من بضعة آلاف فى الإستاد تلك الليلة التى احتضنت المباراة النهائية). بعد مرور تسعين دقيقة من المباراة قام الحكم الرابع باحتساب ثلاث دقائق فقط كوقت محتسب بدلاً من الوقت الضائع، وكان عقلى الباطن داخل مثلث القلق بينما كان عقلى الواعى يستعد للأسوأ - وانحدرت بثبات فى مثلث الملل. وعندما سجل مانشستر يونايتد هدفين فى آخر ثلاث دقائق ليفوز بالمباراة - وكنت أنا وابنى خلف المرمى فى إستاد الكامب نو - عشنا تجربة مميزة للغاية. لكن لو كان مانشستر يونايتد قد سجل هدفين فى وقت مبكر للمباراة، لكانت الإثارة أقل من ذلك بكثير.

غالبًا ما يسألنى الناس: "لماذا أخطو خارج منطقة الراحة الخاصة بى؟" والإجابة هى: "لست مرغمًا على ذلك". فإنك ستخوض مجازفة خطيرة من الفساد فى مثلث الملل لبقية حياتك إذا لم تجرب القلق فى بعض الأحيان.

بنفس الطريقة هناك عدد محدد لأنواع الأفلام التى أنتجت من قبل، يوجد على نحو مماثل، من منظورى الشخصى، ستة "أنواع" فقط من الأغانى التى كتبت فيما مضى.

- أغانى "أنا أحب". تعبير عن حبك الخالد لشخص ما من خلال الوصف الذى يأخذك إلى مثلث القلق، بينما تنتظر الرد.
- "سأتركك/لقد تركتك ورجعت إليك ثانيةً لأنى أحبك". ينشأ القلق عن طريق ما إذا كنت موجودًا عندما أعود وستظل تحبنى أم لا، وهكذا.
- "ستتركنى/لقد تركتنى لكنك ستعود". ينشأ القلق والتوتر مرة أخرى، مثل: "هل ستظل تحبنى غداً؟".
- "سأتركك وأنا سعيدٌ برحيلى". ينشأ القلق من خلال الرحيل وإذا لم تجد حبًّا آخر ستدخل مثلث الملل.
- "ستتركنى وتشكو الله على رحيلك". يكفى قول: "إننى أعانى من ألم وقلق إلى حدٍ كبير".
- أغانــى الاعتراض والحداثـة. لقد قام "بـوب ديـلان" بإنشاء مجال بعيـدًا عن هذه الأنـواع، ومن ذا الذى كتـب إحدى أغانى الاعتراض بطريقة ما دون الشعور بشىء من الغضــب، والقلق والتوتر؟ يوجد بالطبع، بعض الأغانــى المستحدثة التى لا تتماشى مع هــذه التصنيفات التــى لم أحصل عليها كاملــةً مطلقاً. "إيرن (أســرع بائع حليب فى الغــرب) يقــود عربة حليب بسرعة حقًّا". و "التنين السحــرى" يعيش على ما يبدو فى البحر، لكن علاوة على ذلك أنا متحير فى فهم السبب المتعلق بالأمر.

لذلك بدون دخول مثلث القلق أو ترك منطقة راحتك، كيف يمكنك تحقيق أى شىء؟ كيف ستكون أكثر إقناعًا دائمًا إذا لم تبدأ استخدام هذه الأساليب؟

اليوم.

ينشأ كل الإحباط بسبب الرغبات التى لم تحقق، وأتمنى عند قراءة هذا الكتاب أنك ستدرك طريقك لتحقيق المزيد، لأنك ستكون أكثر إقناعًا وتأثيراً. بالإضافة إلى الأسباب التى تحمل الناس على شراء المنتجات، والخدمات والمبررات، لدينا أيضًا احتياجات معينة. بالطبع، كما ناقشنا فى الفصل الرابع عشر، نحن فى حاجة إلى الطعام، والمأوى،

والدفء وهكذا. لكن إحدى مفارقات الحياة أننا فى حاجة إلى اليقين والشك. فإذا ما كان كل شىء يقينًا سندخل مثلث الملل، وإذا كان كل شىء مشكوكًا فيه سنقضى حياتنا كلها منزعجين.

> كنت أجلس فى مطار "هيثرو" فى الساعة الثامنة والنصف مساءً. وكان مخططًا لطائرتى أن تغادر إلى ليدز فى التاسعة مساء ولكن الطقس كان سيئاً. وكانت السلطات تعرف وجهة الطائرة، فلماذا إذن لم تقم بإخبارنا؟ إذا أخبرنا المذيع الداخلى بأن الطائرة قد هبطت على الأرض وأن الانتظار سيكون ساعة واحدة فقط، سيمكننى فعل بعض الأشياء السريعة كاحتساء أحد المشروبات أو قراءة مجلة والتخطيط لما يمكننى فعله فى ساعة.
>
> وكان الإحباط والقلق يتسللان إلىّ عندما لم يتم إخبارى بأى شىء بتاتًا أو ببساطة إخبارى أن هناك تأجيلًا للرحلة. وكان الأشخاص حولى يتنقلون من مقاعدهم بصعوبة. هل سيصلون إلى منازلهم الليلة؟ كم سيستغرق التأخير؟ هل يحتاجون إلى غرفة بأحد الفنادق؟ ماذا ستكون العواقب لاجتماع مجلس الإدارة غداً، أو اليوم الرياضى للأبناء أو الذكرى السنوية للزواج؟
>
> لدينا جميعًا ظروف الحياة التى نعيشها.
>
> كلما عرفت القليل، تصبح أكثر قلقاً، كما يتسبب عدم اهتمام المطارات وشركات الخطوط الجوية بعملائهم فى إحباط دائم بالنسبة لى وللعديد من المسافرين الآخرين عبر الخطوط الجوية. فلو كانوا مهتمين بنا لأخبرونا بما كان يحدث طيلة الوقت. أخبرونا بالحقيقة؛ أخبرونا بالضبط أين نقف وأخبرونا فى الحال.
>
> لقد كانت الطائرة على الأرض طوال الوقت. لقد تأخرت الطائرة عن ميعادها ٤٠ دقيقة فقط. فلماذا لم يقوموا بإخبارنا؟

إنك تحتاج إلى الألم للتغيير وكل شىء يبدأ بالرغبة. فإنها حقيقة لا يمكن تجنبها فى الحياة بأن الأشياء الجيدة والسيئة ستحدث لك طوال الوقت. وستكون بعض الأشياء السيئة خارج سيطرتك، فلماذا تقلق من حدوثها إذن؟ وعندما تحدث الأشياء الجيدة، لا تنس أن تستمتع بها وتحتفل بكل لحظة ثمينة. لكن بالإضافة إلى ذلك، يوجد أيضًا تغيير "محتوم".

منذ بضع سنين، قرأت كتاب *The Decline and Fall of the Roman Empire* للمؤلف "إدوارد جيبون". وكان الكتاب تقريبًا شديدًا فى لهجته ككتاب "ستيفن هاوكينج" *A Brief History of Time*، لكنه إلى حد ما أطول. ولكى توفر على نفسك عناء قراءته، اسمح لى بإخبارك بما يدور فيه.

لقد كان الرومانيون طموحين. فطوروا إمبراطوريتهم وتوسعوا فيها، وكما كانت تقول أمى، "ذهبوا فاتحين شتى بقاع الأرض". وبمرور السنين أصبحت الطبقات الأرستقراطية

على نحو لا يصدق متكاسلة. لقد انتشروا بعيدًا عن جذورهم فى إيطاليا ولم يكن هناك هواتف جوالة، وأجهزة حاسوب شخصية ورسائل إلكترونية ليظلوا على اتصال. لذلك توقف الناس عن الاتصال فيما بينهم، خصوصًا فى الأطراف المترامية للإمبراطورية. واستوطنهم الكبرياء والشقاق. وأصبحوا هادئين ومتعجرفين، وفى قلب الإمبراطورية فى روما، لم يرغب الأطفال أن يكونوا إلا جنوداً. وكان الفقراء لديهم خبز كاف، ولحم رخيص للأكل، وكذلك سباق العربات التى تجرها الخيول للتسلية. لكن فى النهاية لم يكن هناك مخزون جديد للعبيد من السلالات المرؤوسة. وأدت حدود الإمبراطورية مترامية الأطراف إلى صعوبة السيطرة عليها وقام الإمبراطور قسطنطين فى عام ٣٣٠ بعد الميلاد بتشييد عاصمة جديدة رائعة فى بيزنطة. وقد انتابه الغرور لدرجة تغيير اسمها إلى القسطنطينية.

وكان لمكافأة الغرور، مع ذلك، أن تذهب إلى يوليوس قيصر لقيامه بسرقة التقويم المصرى وتغيير اسمه إلى "التقويم القيصرى". فنظمه بإتقان، وقام بإطالة العام فى التقويم إلى ٤٤٥ يوماً، والتى أثارت نوعًا من الفزع بين بعض رعاياه الذين كانوا مستائين إلى حد ما لعدم إدخاله المزيد من الإجازات للعمال كتعويض. ورغم ذلك، لم يتوقف عند ذلك الحد. وكحالة من الافتخار بنفسه، قرر أن يغير اسم الشهر السابع إلى يوليو. فيما بعد، ليس من قبيل التفوق، قام خليفته على العرش، الإمبراطور أغسطس، بتغيير اسم الشهر الثامن على اسمه.

فمتى بدأوا فى استخدام مصطلحى قبل الميلاد وبعد الميلاد؟ من الذى قام بتقرير اليوم الذى منذ ذلك الحين نقوم فيه باستخدام هذا النظام المحدد؟ بوضوح لا يعتبر "الرقم صفر" هو قبل ميلاد المسيح. حسناً، التقويم الذى نستخدمه معروف بالتقويم الجريجوريانى، عندما قام بوب جريجورى بترتيبه كاملًا قرب نهاية القرن ١٦. لكن التاريخ يشير إلى أن البابا فى ذلك الوقت - "جون الأول" - طلب من الراهب الروسى، "ديونيسس أكسيجوس"، تصنيف التواريخ نظرًا لعيد الفصح. فقرر "ديونيمس" أن يبدأ بيوم مولد سيدنا عيسى. وهو الذى، فى ظاهر الأمر، اختار يوم الخامس والعشرين من شهر ديسمبر - وبتلك الطريقة وضعت أعياد رأس السنة على الخريطة. (على كل حال لقد كانت إجازة متعلقة بمدينة روما). إذن لقد اكتمل تقويمنا عام ٥٢٧ عن طريق راهب روسى مقيم فى إيطاليا معتمدًا على القصص التى كتبت طوال الستمائة أو السبعمائة عام السابقة.

مدهش. نعود إلى قصة الإمبراطورية الرومانية.

كانت مستعمراتها فى عام ٤١٠ ميلادية إلى حد ما فى كل مكان عندما أصبح "هونوريوس" القائد. بخلاف سلفه الوحشى، لم يكن بأى حال من الأحوال شديد الاهتمام

"بالعمل" العسكرى، وكان يفضل مزارع الدواجن بدلًا منه. لذلك عندما قامت قوات "فسيجوس" بطرق بابه، كان الأمر شبه منته. أو انتهت المزارع الداجنة، إذا كنت تفضل ذلك. رغم كل ذلك، لا يوجد تقريبًا ما يمكنك فعله مع جيش همجى عندما يكون جيشك فى الأغلب مكونًا من حصن دجاج. تطعمه، وتأمل أن يرحلوا، ربما.

إننى لا أختلق هذا الأمر.

لقد قرأت مؤخرًا كتاب *The Rise and Fall of Marks & Spencer* للكاتب "جودى بيفان". هل تعرف ماذا كان الموضوع؟ إنه يتناول نفس القصة. فما يتعلق بهونوريوس فى عام ٤١٠ يشير إلى "ريك جرينبرى" فى ١٩٩٨. لقد توقفوا عن الاستماع إلى زبائنهم، فأصبحوا متكبرين وراضين بأنفسهم ولم يستجيبوا للتغيير المحتوم. مثل هونوريوس، أصبح مسئولو "ماركس" آند "سبنسر" انطوائيين وقلقين على منتجهم الخاص ولم يدركوا التغيير من حولهم. وكان الفارق الوحيد بين الاثنين المعيار للملابس الداخلية. وعلى نحو مثير للجدل، كانت "مارجريت تاتشر" فى نفس القالب - القائد الذى لم يعرف وقت الانطلاق. والتاريخ حافل بقصص الأشخاص الذين لم يدركوا أنها قادمة. لم يعرف قيصر أن بروتوس لم يكن فى جانبه حتى آخر دقيقة. ففيم كان يفكر الرجل الذى قطع آخر شجرة فى جزيرة إستر؟

لقد قرأت السيرة الذاتية لكل من "جون لينون" و "باول مكارتنى" فيما يتعلق بنهوض وسقوط فرقة ذا بيتلز، التى استمرت وقتًا أقل بكثير من الإمبراطورية الرومانية وماركس آند سبنسر لكن القصة متشابهة إلى حد كبير. إنها أحد أمثلة الطموح، والنمو، والرغبة، والعمل الجماعى. من ثم يستحوذ النجاح على أحاسيس الأشخاص، إلى مثل هذه التغييرات المتمثلة فى الكبرياء والرضا واستقرار الخيلاء داخل النفوس. لم يحصل "جورج" العجوز المسكين على عمله فى الألبومات لأن "لينون" و "مكارتنى" كانا يتقاسمان الأضواء، وكانا فى نزاع مثل الرومان قبلهما، و "ماركس آند سبنسر" بعدهما.

ولو قارنت هذه القصص مع انهيار حضارة المايا فى نهاية القرن التاسع، والهنود الأناسزى فى نهاية عام ١٢٠٠، وجزيرة إستر فى القرن السابع عشر والاتحاد السوفيتى منذ عهد قريب للغاية، ستجد الخيط المشترك بينهم أن منحدر الانهيار يتجه إلى جناح السرعة بعد القمة. ويشير هذا إلى أن هناك المزيد فيما يتعلق بالعمل أكثر من مجرد الحصول على زبائن، وجعلهم سعداء دائماً، وتحقيق الربح.

الأمر الرابع الذى يعد مهمًا فى العمل بأنه ينبغى *أن تكون دائمًا على دراية بالتغيير وتحفيز موظفيك.*

من قبيل التمثيل الرائع للتغيير وحتميته، من المفيد أن تنظر فى سوق قضاء الإجازات. فى بداية السبعينيات من القرن العشرين، كان الناس يقضون الإجازات خارج البلاد بنسبة مئوية قليلة للغاية. فى الواقع، كان هناك مجموعة قليلة من البريطانيين الذين يملكون جوازات سفر. بعد ذلك، عندما وصلت برامج تنظيم الرحلات فى منتصف السبعينيات إلى نهايتها، تطلع الجميع إلى برامج الرحلات لقضاء الإجازة فى أسبانيا. وقد أخذت مدينتا بينيدرم وتوريمولنس مكانة بلاكبول وتوركواى واستبدل النظام القديم الجيد لوجبات السمك والسفن بأطباق البيلا، ورقائق البطاطس، إذا رغبت فى ذلك حقًا.

لكن، بينما أكتب الآن، أصبح تسويق الإجازات إلى أسبانيا فى معظم الأحيان منخفضاً، فعلى الرغم من بعض تعاملات التسويق العريضة فما زالت بحوزتها ٤٠٪ من الإجازات التى لم تبع، ورغم أن هذا ثالث صيف متوال للخصومات فى فترة الذروة من شهر يوليو وأغسطس.

بالطبع، قد يكون من السهل أن تلقى باللوم على الحروب، أو الطقس، أو كرة القدم، لكن ذلك سيتلافى ذكر المسألة الحقيقية للتغيير الحتمى. لقد حدث أمران رئيسيان لخلق ذلك التغيير. أولاً: مستوى مهارتنا - أو فى هذه الحالة، رغبتنا فى المغامرة. لقد توسع هذا المفهوم بالنسبة لمعظمنا إلى مثل هذا المدى، فببساطة لم يعد السفر إلى أسبانيا شيقاً. يعتبر قضاء أسبوعين مستلقيًا على لوحة فى شاطئ كستا ديل سول، بالنسبة للعديد، بمثابة الدخول فى مثلث الملل. ولا يختلط عليك الأمر بمثلث برمودا، الذى يعتبر بمكان ناء ناحية الغرب.

يعد العامل الأساسى الآخر، طبعاً، شبكة الإنترنت. فى وقتنا الحالى لست فى حاجة إلى الذهاب إلى وكالة سفريات لكى تحجز لقضاء إجازة - فيمكنك الحجز عن طريق شبكة الإنترنت، كما يمكنك حجز سيارة أجرة وبوليصة تأمين، ويمكنك تحديد واختيار الوقت الذى يناسبك والفندق الذى تود الإقامة به. أضف إلى ذلك النمو المتزايد لرحلات الطيران المنخفضة المتاحة على شبكة الإنترنت وتعجيل التغيير لتدارك الأمر. تباع تذاكر الطيران فقط عبر الخطوط الجوية كما أن وسائل الراحة والتسلية تباع بقيمة مرتفعة، بينما تباع برامج الرحلات بقيمة منخفضة. لم يعد المسافرون الراشدون والناضجون ينظرون إلى نيوزيلاندا، وأستراليا، وتايوان على أنها أماكن بعيدة للرحلات.

فنحن نعيش على كوكب الإجازات.

هل ستعود برامج الرحلات؟ أم ستستمر فى شكلها الحالى؟ هل سنعود للذهاب إلى توريمولنس وبينيدرم بالأعداد التى اعتدنا عليها؟ هل سيدير الإيطاليون أوروبا مرة أخرى؟

هل ستقوم فرقة ذا بيتلز بالتعديل فى اللحظة الممكنة؟ هل ستصبح ماركة "ماركس آند سبنسر" عظيمة ثانيةً؟ الإجابة على السؤال الأخير، من المحتمل، إذا ما أعادت اكتشاف متطلبات السوق وقامت بتغيير نفسها.

ويعتبر ذلك التحدى الحقيقى الذى يواجه جميع الأعمال. أما "الأمر" الخامس المهم فى العمل فهو *الرغبة فى البحث عن طرق جديدة لفعل الأشياء*. لقد تغيرت أساليب الإقناع و "البيع الشاق" التقليدى الذى تحدثت عنه وكان فى السبعينيات من القرن العشرين - وكانت، فى الواقع، قوة مقبولة تثير الاستهزاء من الأشخاص الذين أخبروا بأساليب البيع. يتطلب منا ذلك أن نكون مقنعين بطريقة مختلفة تماماً. كما نحتاج إلى أن نكون مقنعين من خلال اكتشاف احتياجات الشخص الآخر. و لا يتناول ذلك احتياجاتهم المنطقية فقط، فتحديد الاحتياجات يتناول أيضًا احتياجاتهم النفسية. كما يتناول إدراك ما يريده الشخص الآخر من كل ذلك.

إن الأمر لا يتمثل فى أن تشبه أو تبدو كالنسر الذى يبحث عن إفطاره.

إذن ما الخلاصة؟ تقبل أن التغيير أمر محتوم وبادر به. يخبرنى الأشخاص الذين يحققون أرباحًا من الأسهم والبورصة بأن السر فى ذلك هو أن تبيع قبل وصول السوق إلى القمة. فما يرتفع يجب أن ينخفض. ولابد من جزر ومد. وإذا لم تكن جزءًا من المحدلة البخارية (آلة تستخدم فى تسوية الطريق)، ستكون جزءًا من الطريق.

الفصل ٢٥

الخرافات السبع الكبرى للحياة

كنت جالسًا فى جزيرة "دجيربا" بتونس. لقد ألقيت محاضرة ذاك الصباح استغرقت ثلاث ساعات فى أحد المؤتمرات، أما الآن فأنا مسترخ على الشاطئ. إنه يوم مثالى: فالشمس دافئة والمشروبات منعشة. الأفضل من ذلك، كانت المشروبات، والطعام، ومنشفة الشاطئ الناعمة جميعها ممنوحة من الفندق، فقد دفع العميل كل شىء.

رائع.

ما عدا أننى لم أكن مع الأشخاص الذين أحبهم حتى نتشارك هذه المتعة والتجربة. الفكرة أنك إذا هربت من الرتابة وكدح الحياة اليومية واستطعت أن ترقد على الشاطئ، من ثم هل ستكون سعيداً، إنها إحدى الخرافات السبع الكبرى للحياة. لأنك إذا هربت من الكدح اليومى، ستكون بذلك هربت من التحدى. وأين ستكون بعد مرور يوم أو يومين؟ ستفقد عامل "الندرة" - فالأمر لم يعد مميزاً. وستدخل فى نطاق مثلث الملل.

إنها الخرافة الأولى الكبرى للحياة؛ بأن كل شىء سيكون على ما يرام عندما تبيع حتى يمكنك الاستلقاء على الشاطئ. ستتحقق هذه السعادة عندما يحدث الشىء التالى أو، الأسوأ، عندما "تحقق" الشىء التالى. فالسعادة رحلة، وليست غاية. ويتعلق كل ذلك بعامل "الندرة". فنحن نبحث عن الأشياء التى لا يمكننا تحقيقها معتقدين أنها ستمنحنا الابتهاج، وتكون كذلك بالفعل، حتى تصبح "يومية" ونتعامل معها على أنها أمور "مسلم بها".

الخرافة الثانية الكبرى للحياة هى "أنى أريد، ولا يتحقق".

إنها هوروكس.

إذا كان لديك أطفال ستعرف أن بإمكانهم أن يكونوا مقنعين للغاية. سيواظبون على طلب المثلجات أو تلك الرحلة اليومية. وسيصرون ويتذمرون ويواظبون على ذلك. وفقًا

لذلك. غالبًا ما يحصلون على ما يريدون.

غالبًا ما يعتمد الإقناع على التصميم والعناد. لقد أصبح العديد من عملائى هكذا بعد سنين وسنين من مراسلات البريد، والاتصالات وعمومًا مداومة التواصل معهم. وأنا أفضل المقولة التى تقول: "لا يحقق الأطفال الخجولون أى شىء".

الخرافة الثالثة الكبرى للحياة هى "يمكنك أن تخدع الناس بدون عواقب". لقد وعظت بالأمانة على أنها العامل الفريد الأكثر أهمية لعملية الإقناع وأكرر العظة الآن. وكما قلت فى السابق فإن المرء "يحصد ما زرعته يداه".

وهناك مقولة مهمة أخرى تقول: "افعل الخير اليوم، تجده غداً"

فى علاقات العمل الحالية لا يمكنك المجازفة بخداع وسرقة الناس طويلاً. فلن يتضح أمرك ويوجه إليك القانون التهم فحسب، لكنك سترغم على الحياة منعزلاً أيضاً. يقول قانون التفاعل إنه لكل فعل رد فعل، وأعتقد أنها ستكون الدعوى. تعامل مع كل شخص بأمانة، أخبرهم بالحقيقة وستجنى عاقبة ذلك على المدى الطويل، وستكون جديرًا بالاحترام ولهذا ستصبح أكثر إقناعاً.

تذكر أنك إذا لم تتحدث بكذب مطلقًا لن ترغم على محاولة تذكر أى شىء.

الخرافة الرابعة أنك *ينبغى* أن تفعل دائمًا ما تقوله والدتك. غالبًا ما يتم إخبار الأشخاص أن ما سيفعلونه يعتمد على أفكار تصورية مسبقة ومعتقدات لما سيحدث. لكنها مجرد اعتقادات، وكما قلنا فى الفصل الأول، فمعظم المعتقدات غير حقيقية. وإذا لم تكن حريصاً، "سوف" يبتعد الناس عنك - لذا لا تفعل دائمًا ما *ينبغى* عليك فعله.

هل أنت معتاد على التعبير القائل: "إذا فعلت ما تفعله دائماً، ستحصل على ما تحصل عليه دائماً"؟ إنها الخرافة الخامسة. وقد ضاع أصلها فى غياهب الزمن وتستخدم غالبًا للوصول للنقطة التى تحتاجها لإحداث تغيير. لكنى أعتقد أنها هوروكس. كما تناولنا فى الفصل ٢٤، فإن كل شىء إما فى نمو أو انحدار. فإذا واظبت على فعل ما تقوم بفعله دائمًا لن تحصل على نفس النتيجة، فى الواقع ستحقق الأقل. فبما أن العالم يتغير من حولنا، فإنه مطلوب منك مواكبة التغيير حتى تحافظ على مكانتك فحسب.

وأنا على يقين أنك قد سمعت عبارة: "إذا لم تكن قد انكسرت، لا تقم بإصلاحها".

إنها الخرافة السادسة.

إذن ماذا عن سيارتك، ومنزلك، وجسدك؟ قد لا تكون محطمة لكنها بالية وبها مشاكل ما لم تجر لها الصيانة المناسبة. حسناً، هذا هوروكس أيضاً. أنت تحتاج إلى تغذية العلاقات بجميع عملائك وتضمن أنك تبدو فى تحسن مستمر. كما تحتاج إلى شحذ كل مهاراتك الإقناعية وتعبيراتك طوال الوقت.

لقد أتى إلىّ أحد أصدقائى ذات يوم وعيناه مغرورقتان بالدموع. وقال: "عندما تركتنى زوجتى، لم أقم بفعل أى شىء".

لسنا فى حاجة إلى قول المزيد.

يوجد فى نيوزيلاندا تنين أسطورى يدعى تانيواه. وهو ليس مختلفًا تمامًا عن مثيلته الروح الشريرة (Bogey Man) - يدور المعتقد أن تانيواه يريد أن يعيش فى انسجام مع البشر، بينما تريد الروح الشريرة النيل منك. لكنك إذا انزعجت من التانيواه بطريقة ما سيأتى لينال منك. ويقول الناس إن هناك تانيواه فى المكان المحدد الذى تم التخطيط لإقامة طريق سريع به. وهذا يستخدم كمائق للسلطات - تهديد زائف بأنهم سيماقبون إذا ما تم بناء الطريق - وستقع حوادث للأشخاص الذين سيستخدمون الطريق السريع. يخلق الناس فى كل أرجاء العالم التانيواه الخاص بهم. تعتبر الأساطير سرمدية حيث ينتهى اعتقاد الناس بأن وقوع الأشياء غير ممكن. وعلى نحو مثير للسخرية، انبثقت الأسطورة السابعة من إحدى البلاد التى قد تكون غير موجودة بالنسبة للعديد لأنهم كانوا يعتقدون أن الأرض، رغم كل ذلك، مسطّحة.

إن الأساطير كثيرة. ولكن حان الوقت للحديث عن الحافز والخطوات المؤدية للنجاح.

الفصل ٢٦

الحافز وخطوات النجاح الست

لقد وضحت فى الفصل الأول أننى بدأت تأليف هذا الكتاب فى الخامس والعشرين من شهر فبراير، سنة ٢٠٠٤. لقد انبثق حافزى من الرغبة فى أن أكون أفضل محاضر على وجه الأرض. ولكى أحفز تلك الرغبة لدىّ، كنت بحاجة لتأليف كتاب يحقق أفضل المبيعات. ولكى أحفز نفسى لضمان الانتهاء من الكتاب، كنت بحاجة لأن أعرف أين سيطرح الكتاب فى الأسواق. فى الواقع، لقد احتجت أن "أتصور" الكتاب مطروحًا للبيع فى إحدى المكتبات.

وأنا أتذكر قراءة كتاب "بوب روتيلا" الذى يتناول التحليل النفسى للعبة الجولف. يكتب فيه: "لقد دنوت من "سيف باليستورس" فى مدينة وينشيستر كلاسيك. فقال: "يقول "نيك برايس" إننى بحاجة إلى التحدث معك. فإنه يقول إنك سوف تعلمنى كيفية تحقيق الفوز مرة أخرى. كما يقول إن ما تعلمه هو مستقبل لعبة الجولف". ويتابع "سيف" بكآبة: "لقد كنت مستقبل لعبة الجولف. فكل ما كنت أفعله دائمًا طوال السنين هو ما أعتقد أنك تدرسه. لقد تخيلت فى ذهنى أنى حققت الفوز بالدورة. وتصورت نفسى أحقق الضربات، كما تصورت أنى أحقق الفوز. ففى العام الذى حققت فيه الفوز ببطولة الأساتذة بالولايات المتحدة الأمريكية عن طريق سبع أو ثمانى ضربات، عرفت أنى سأفوز بالبطولة قبل أن تهبط الطائرة فى أمريكا. المشكلة الوحيدة التى كانت تواجهنى أننى عندما كنت أتجول فى الممر الثامن عشر فعلت ذلك بدون أى متعة لأنى كنت أعرف أنى سأفوز بالبطولة قبل أن تبدأ"".

يا لها من صورة قوية ومدهشة يقدمها عن أهمية تصور أهدافك. حسناً، لقد ذهبت فى الثامن والعشرين من شهر فبراير، سنة ٢٠٠٤ إلى مكتبة بقمة شارع كوين فى مدينة أوكلاند. فقد عرفت أنها كانت أكبر مكتبة فى المدينة، لذلك ذهبت لأرى أين سيوضع

كتابى. ووجدت قسم إدارة الأعمال، كما كانت الكتب موضوعة حسب الترتيب الأبجدى، فوجدت المكان حيث سيكون اسم "هيسكيث". فنقلت ثلاثة كتب إلى جانب واحد لأحدث الفراغ الذى سيتم وضع كتابى به للبيع فتنحيت للوراء وقمت بتصور ذلك.

يمكننى تخيل ذلك الآن.

كما أنى تنحيت ست أقدام للوراء من التحديق الثابت فى هذا الفراغ بالمكتبة، متصورًا هدفى، كما اطلعت على كتاب آخر لم أره منذ بضعة أعوام، وهو كتاب "نورمان فينسينت بيل" *The Power of Positive Thinking* الذى تمت كتابته فى عام ١٩٥٢ وبيع منه ما يزيد على ١٥ مليون نسخة. فالتقطته رغم أنى قرأته منذ عدة سنوات، فأنا أعتقد أن الوقت قد حان لشراء نسخة وإعادة قراءتها. ونظرت فى السعر وكان بقيمة ٣١,٩٥ دولار نيوزيلاندى. لقد كنت فى إطار عقلى مسترخ وألقيت نظرة فى الصفحات الافتتاحية، التى كانت توضح أن الكتاب مبدئيًّا كتب عام ١٩٥٣ وقد أعيدت طباعته عدة مرات. وقررت قراءة المقدمة، التى، كما تعرف، تحتوى على الكلمات الأولى المكتوبة فى أى كتاب تماماً. وكانت الفقرة الافتتاحية للكتاب تقول:

> فى الوقت الذى كتبت فيه هذا الكتاب لم أتخيل مطلقًا أن يتم توزيع مليونى نسخة منه سنويًّا.

فنظرت فى الصفحات وتخيلت "نورمان" يجلس مع آلته الكاتبة القديمة فى عام ١٩٥٢ ويعمل على الكتاب. وقد تخيلت صديقه يتصل به لكى يراه ويسأله عما يفعل. فتخيلت "نورمان" يجيب: "إنى أعمل على تأليف كتاب". سيسأله رفيقه بطريقة طبيعية عما يتناوله الكتاب وسيقول "نورمان": "إنه يتناول قوة التفكير الإيجابى. إنه يتناول المعتقدات، وكيف يمكنك تحقيق المزيد إذا اعتقدت بثقة وإخلاص أن بإمكانك فعل أى شىء".

وتخيلت صديقه يقول: "إن ما تفعله شىء رائع. ماذا ستسمى الكتاب يا "نورمان"؟".
The Power of Positive Thinking

فيرد رفيقه: "رائع. هل تعتقد أنه سيباع منه العديد من النسخ؟"، وسيجيب "نورمان": "لا، ليس فى الواقع".

لم يكن يعتقد أن كتابه سيلاقى إقبالاً فى المبيعات!

لقد ذكرت أيضًا فى الفصل الأول أن هذه الرحلة بدأت بالفعل فى رحلة العودة من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد مع زميلى "بيرنى ماى" وكان جالسًا على يمينى

و"باول سيمبسون"، مدير الموارد البشرية آنذاك لشركة "آرلا فودز" على يسارى. سألنى "باول" طوال الرحلة الجوية للعودة عما كنت أريده بالفعل أن يتم. فأخبرته برغبتى أن أكون محاضرًا فى جامعة هارفارد. كما أخبرته أنى أريد إلقاء المحاضرات فى مثيلتيها كامبريدج وأكسفورد. وأخبرته أنى سأترك الوكالة فى عيد ميلادى الخمسين لأحقق هذا الحلم. لقد كان زملائى حقًا مفيدين وبعد مرور ١٧ شهرًا أعلنت للجميع أهدافى. لقد قضيت يومين كاملين فى الاتصال بالعملاء، والعملاء المرتقبين، والموردين الرئيسيين للوكالة حتى يسمعوا عن رحيلى الوشيك منى شخصيًا بدلًا من أن يسمعوه من طرف ثالث.

وكانت إحدى مكالماتى الهاتفية الأولى مع أحد العملاء يدعى "ستيفن أوليفر"، الذى كان مدير إدارة شركة "ذا يونيون بوب كومبانى"، وهى جزء من "ولفيرهامبتون" و"دودلى بريوريس". وكانت علاقتى فى الواقع جيدة دائمًا مع "ستيفن" وقد تشاركنا بعض الأوقات الجيدة معاً. فوضحت له ما سأقدم على فعله، فقال: "هل أنت مهيأ للتأليف؟".

هل أنا مهيأ للتأليف؟ لم تكن لدىَّ أى إجابة!

فقال إنه سيعقد مؤتمرًا عن الإدارة فى عام ٢٠٠٣ وإنه يثق أنى سأجذب اهتمام المستمعين لمدة ٤٥ دقيقة أو إلى هذا الحد. هل سأثير الاهتمام فى المحاضرة بالمؤتمر؟ طبعًا لقد كنت سعيدًا بأن يطلب منى ذلك وقلت إنى كنت مبتهجًا لأنه يثق بى. فقام بشرح طبيعة مؤتمر الإدارة وأهدافه؛ وأخبرنى أننى إلى حد ما لدىَّ حرية التصرف فيما سأقوله والطريقة التى سأتحدث بها، وبعد ذلك سألته فقط عن موعد المؤتمر ومكان انعقاده كما لم يكن لدىَّ أى حجز طوال عام ٢٠٠٣.

"متى سيكون المؤتمر؟".

"إنه فى العاشر من شهر أبريل عام ٢٠٠٣".

"أين مكان الانعقاد؟".

"إنه فى كلية أوريال بجامعة أكسفورد. لقد كنت طالبًا سابقًا فى الكلية واستأجرت إحدى قاعاتها لمؤتمرنا".

لقد ولدت فى الساعة الـ ٧,٣٠ صباحًا يوم العاشر من شهر أبريل، عام ١٩٥٣. ستكون أول خطبة ألقيها فى عيد ميلادى الـ ٥٠ فى جامعة أكسفورد.

بكل تأكيد لم أقم بتنظيم ذلك.

أليس هذا مدهشاً؟ ماذا لو كان لديك هدف واضح، وتكاتفت الأحداث فى مساعدتك لتحقيقه؟ يعد اكتشاف الأمر بالمصادفة أمرًا رائعًا واعتبرت أن التأليف لن يكون مجرد البداية لمجال عمل جديد لكنه أيضًا إشارة واقتناع بأن ذلك تم التخطيط له.

إذن ما الحافز؟

لقد كنت ألقى محاضرة فى أحد المؤتمرات فى المركز الدولى للاجتماعات فى مدينة بيرمنجهام. وقد كنت أخاطب ما يزيد على ٣٠٠ مندوب فى الساعة الـ ٢ مساء لمدة ٣٥ دقيقة. وكان معى جيتارى على المسرح، وكان جمهور المستمعين يأخذون فى الرجوع من تناول الغداء وكنت مستعدًا لوقت العرض. الشىء الوحيد الذى بقى لى أنى حصلت على الميكروفون من شاب يدعى "جون" كان خلف الستار.

عندما دنوت من "جون"، كانت الساعة الثانية إلا ست دقائق بالضبط وسألت إذا كان بإمكانى تثبيت الميكروفون. فقال لى: "هل أنت المحاضر التحفيزى إذن؟".

فى الوقت الحالى لا أستخدم تعبير "المحاضر التحفيزى". ولا أعتقد أن التحفيز يعد شيئًا يمكنك فعله لأى شخص. كما كنت مهتمًا بأنى إذا كنت فى إجازة وسألنى أحدهم عن عملى، سأقول: "أنا محاضر تحفيزى"، وسيقول: "حسناً، استمر إذن!".

لكن، مع اكتمال جمهور المستمعين، أصبحت جاهزًا لإلقاء المحاضرة وفى الحالة الذهنية المناسبة فقمت بتناول الخيار السهل وقلت: "نعم".

فقال بحالة من التشدق وعدم الاكتراث: "هل يمكنك تحفيزى؟" (وقال ذلك بلهجة سكان بيرمنجهام ...)

لذلك قلت وأنا أنظر بسرعة إلى ساعتى: "ما الشىء الذى تريد أن تفعله؟".

فقال: "لا أعلم، أنا أحتاج إلى التحفيز فحسب".

إننى لا أختلق هذا الأمر.

لكنه قام بتلخيصها جميعًا فى عدة نقاط. يعتبر الحافز بمثابة امتلاك الهدف. يتناول التحفيز معرفة الشىء الذى تريد أن تفعله (لكن ليس من الضرورى معرفة السبب إزاء الرغبة فى القيام بذلك).

أعتقد أنه إذا كان لديك الهدف، والرغبة العاطفية لتحقيق الهدف، سيكون لديك الحافز. خمن ما السبب؟ غالبًا ما يمكنك تحقيق الكفاءة فيما بعد.

لقد كان أجرى مدفوعًا بالكامل من إحدى عضوات نادى "جان توملنسون" للمشجعين وكانت، وفقًا لوصفها، "أمًا عادية لثلاثة أطفال". وعندما شخصت حالتها بمرض مميت فى عام ٢٠٠٢ مما يجعلها لن تعيش طويلاً، قررت أنها ستحقق أشياء معينة قبل موتها. فوضعت لنفسها هدف العدو فى أحد الماراثونات، وبعد ذلك المسابقة الثلاثية "روما تو هووم".

لقد أنفقت مئات الآلاف من الجنيهات فى فعل ذلك بما أن لديها هدفاً. حيث كان لديها الهدف، والرغبة العاطفية لتحقيقه ومن ثم كان لديها حافز. القدرة على الجرى،

وركوب الدراجة، والسباحة أتت لاحقاً. لقد قادت الدراجة بمسافة ١٩٠٥ أميال من روما إلى ليدز بما أن لديها هدفاً.

كان لدى "كارل باور" تصور وهدف أو هدفان. يعتبر "كارل" رجلا عاديًا من "درويلسدن" قرب "آشتون" أسفل مدينة "لينى". فى أبريل ٢٠٠١، ذهب "كارل" مع زميله "تومى" إلى ألمانيا لمشاهدة مباراة كرة القدم بين فريقى مانشستر يونايتد وبايرن ميونخ. وفى فندقهما، قاما بارتداء الطاقم الخاص بفريق مانشستر كاملًا قبل الزحف إلى الإستاد الأوليمبى. وعندما نزل الفريقان أرض الملعب، نزع "كارل" سترته، وجرى إلى أرض الملعب خلف أبطال فريق مانشستر يونايتد، واصطف بجانبهم ليلتقط معهم بعض الصور قبل ركلة البداية.

وكانت صوره فى اليوم التالى تقريبًا فى كل صحف المملكة المتحدة. وفى يوليو ٢٠٠١ خرج مرتديًا الطاقم الخاص بالفريق الإنجليزى للعبة الكريكت ليضرب الكرة فى مجموعة الإيشز. تقدمت الخطة بانحراف إلى حد ما حيث إن إشارة "تومى" كانت الاتصال بـ "كارل" ثلاث مرات على هاتفه الجوال. ولسوء الحظ تلقى كارل مكالمة هاتفية من بنت أخيه لترى كيف تجرى الخطة. واعتبرها الإشارة ليقوم بدوره الصغير إلى "الحلبة الكبرى" على الرغم من حقيقة أن هناك لاعبين إنجليزيين كانا لا يزالان فيها!

ومع ذلك، احتلت صوره الجرائد فى اليوم التالى.

فى أبريل ٢٠٠٢ خرج مع فريق المنتخب الإنجليزى للرجبى فى روما وفى شهر يونيو ٢٠٠٢ لعب كرة التنس على الملعب الرئيسى فى ويمبلدون قبل وصول "تيم هينمان" مباشرةً. وشهرت به الصحافة لارتدائه جوربًا أسود! فى النهاية، بعد مرور شهر، تم التقاط الصور لكارل، ورفيقه تومى وابنه كفائزين على المنصة فى سيلفرستون وكانوا مرتدين طاقم سائق كوصف تفصيلى. أعتقد أنهم كانوا يدمدمون فقط عندما حاولوا صرف قيمة الشيك.

لماذا؟ حتى أن كارل لا يعرف السبب. ما فى الموضوع، أنه كان لديه تصور، وهدف، ورغبة عاطفية لتحقيق الهدف ولهذا السبب كان لديه حافز. ومن ثم اكتشف الطريقة لتحقيق ذلك.

لقد أخبرت "جان توملينسون" أنه من غير الممكن أن تقوم بمسابقة ثلاثية، العدو فى مسابقة طويلة المسافة وركوب دراجة من روما إلى ليدز. وقام أصدقاء كارل بإخباره أن ما يقدم عليه هو أمر أحمق وأنه غير ممكن. لكن أينما وجدت الإرادة، وجدت الطريقة.

عندما وضعت لنفسى هدف الذهاب إلى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، كان جزءًا من حافزى أن أقوم بالتقاط صورة لى فى المكتبة بجامعة هارفارد. وقمت فى أول

أربعاء كنت غير مشغول فيه بالذهاب إلى المكتبة لكى أجلس هناك فحسب وأقرأ لبرهة حتى أحظى بهذه اللحظة السحرية. فشرعت بالذهاب إلى مكتبة ويدنر، كما أود أن أخبرك بالقصة التى تتعلق بهذا الموضوع أيضاً. قدم "هارى ألكينز ويدنر" إلى إنجلترا من الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩١٢. وكان يعمل خبيرًا فى علم المكتبات وقد جاء إلى إنجلترا لشراء بعض الكتب. ولسوء الحظ أنه هلك فى طريق عودته إلى الولايات المتحدة فى السفينة تيتانيك. فعندما غرقت السفينة فى الثامن عشر من شهر أبريل لقى حتفه هو ووالده، بالإضافة إلى فقدان العديد من كتبه التى قام بشرائها. وتقول القصة إنه كان تقريبًا سيشرع فى ركوب أحد قوارب النجاة التى كانت ستنقذ حياته ولكنه تذكر أحد الكتب الجديدة التى قام بشرائها (من الواضح أنها كانت نسخة من الإصدار الثانى لكتاب "باكون" *Essais* منذ عام ١٥٩٨) وعاد مسرعًا ليحضره. ولم ير ثانيةً قط.

وكذكرى لتخليد ذكرى ابنها، قامت السيدة "ويدنر" الثرية بتقديم مليونى دولار لتشييد بناء يشتمل على الكتب التى قام ابنها بتجميعها حتى تكون ذكرى خالدة لوفاته للأبد. وكان مبلغ مليونى دولار ذا قيمة مرتفعة جدًا فى عام ١٩١٢. إذا ذهبت إلى جامعة هارفارد فى أى وقت، أقترح عليك زيارة المكتبة والمتحف الصغير الموضوع جانبًا لذكرى "هارى ألكينز ويدنر".

عندما ألتقى بالعملاء، غالبًا ما يتحدث معى مدير الإدارة أو مدير التسويق عن المال وكونه المحفز الأساسى. أحيانًا يقولون إنه المحفز الوحيد لكنى لا أعتقد أن ذلك هو القضية. يعتبر المال العامل المرئى. إذا قام الأشخاص بالحصول على ما يعتقدون أنهم يستحقونه فإنه سينتابهم غالبًا الشعور بقيمتهم واعتراف بمجهودهم وهو الأمر الذى يعد أكثر أهمية من المال. بالطبع، يعتبر المال عاملاً محفزًا حيث إنه يفيدك عندما تذهب للتسوق، لكن هناك مغزى للحافز أبعد بكثير من المال.

إذن ما هى خطوات النجاح الست إذا ما تقبلنا أن الحافز يبدأ مع تحديد الهدف؟

١ كن متحمسًا فى فعل الأشياء التى تريد تحقيقها. تحل بعاطفة ملتهبة وغامرة إلى حد الألم.

٢ اعرف النتيجة وكن قادرًا على تقييمها. تصور هدفك حتى تعرف متى ستحققه. ولا تتقيد بما تعرفه عندما تحدد هدفك. حدد هدفك مع "عدم معرفة الطريقة" بدلاً من "معرفة الطريقة".

٣ كن إيجابيًا وتحدث عن ذلك. أو كما اعتاد "لينفورد كريستى" أن يقول: "داوم على التصرف بنشاط". تحدث مع الأشخاص الآخرين الذين حققوا ما تريد تحقيقه

وافعل ما يفعلونه. وحدد الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك وتحدث إليهم عما تريد أن تفعله واطلب منهم المساعدة. فعندئذ ستخلق "جذباً" عاطفيًا وبالتالى ستشعر بالالتزام تجاه تنفيذ ما قلت إنك ستنجزه. النقطة الأساسية، إذا لم ترغب فى أن تجعل الأمر معروفًا للعامة، فإنك على الأرجح لا تريد تحقيق ذلك الأمر.

٤ اشرع فى عمل شىء كبير وفاجئ حصانك. لقد حققت هدفى بإلقاء محاضرة فى نيوزيلاندا لأنى قمت بشراء تذكرة للذهاب إلى هناك. وفى الأساس، لقد قمت بشراء التذكرة قبل أن يكون لدىَّ أى عمل أو أى شىء ناء للاقتراب من الحصول على تعهد من أى شخص لكى يجد لى عملاً. إذا أردت الفوز باليانصيب، ينبغى عليك أن تشترى تذكرة. اشرع فى عمل شىء كبير على أن يكون مختلفًا عما يفعله أى شخص آخر. إذا اعتبرنا أن كل شخص يمشى فى اتجاه قد ينبغى عليك أن تكون فى الاتجاه المضاد. بادر بعمل شىء كبير بأن تخبر عقلك الباطن: "لقد دمرت الجسور، ولا يوجد طريق للعودة". عندما دخلت فى مجال عملى الجديد كمحاضر قمت بإخبار كل شخص بذلك وأنى لن أعمل فى المجال الإعلانى ثانيةً. فقد أردت أن أحرق الجسور المجازية لعودتى.

٥ يعتبر العناد، والإصرار، والمثابرة قدرات شاملة أو: "إذا لم تنجح فى البداية، لا تفعل مثل كيلى هوليز".

٦ غير عاداتك، وتعبيراتك، وتوقعاتك. هل تتذكر البروفيسور "دايفيد مكيلاند"، الذى استنتج أن العامل الوحيد الأكثر أهمية الذى يحمل الناس على عدم تحقيق أهدافهم هو أن يكون لديهم أصدقاء فاسدون؟ تجنب الأشخاص السلبيين وقم، إذا كان ضروريًا، بتغيير الأشخاص من حولك. فأنت تصير مثل الشخص الذى تقضى معه معظم الوقت، وغير أسلوبك. كما ذكرنا فى الفصل ١١، يتأثر النجاح فى عملية الإقناع والتأثير نفسها بتوقعاتك. يعتبر التوقع أيضًا أمرًا مهمًا فى عملية التفاوض؛ إذا لم تتوقع سعرًا مرتفعًا وتحاول الحصول عليه، كيف قد يمكنك تحقيقه؟ ولذلك فإنه يتحقق مع تدريب عقلك الباطن. لا تقم فقط بفعل الأشياء التى تريدها لتعيد توجيه حصانك حتى يكون لديه توقعات أعلى لكنك أيضًا تحتاج إلى التوقف عن قول أشياء معينة حتى يصبح حصانك (وبالقطع، أنت الفارس) أكثر إيجابية فى المستقبل ويتوقع أن تحقق المزيد.

كان صديقى "مايك مارشال" يجهز لزواجه على ضفاف لوتش لوموند وقام هو و "ترينا" بصدرٍ رحب بدعوتنا لحضور حفل القران. وكنت أتناول أنا و "مايك" الإفطار فى

مطعم "بيتى"، كما اعتدنا أن نفعل، وسألته عن المدة التى سنستغرقها فى القيادة من "هاروجيت" إلى "لوتش لوموند". فأجاب: "أربع ساعات مريحة، يا "فيل"". ليس "أربع ساعات" فقط - بل أربع ساعات "مريحة". تعبير بسيط يساعد فى خلق شعور طيب عن الرحلة. وبالنسبة لـ "مايك"، فأى نزهة تبدو "عشر دقائق من التنزه الممتع" حتى لو تطلب ذلك حذاء قويًا، ودورق شاى ساخناً، وحلوى كيندال مينت كيك. لذا حسن أسلوبك من خلال التحدث عن مدى "السعادة فى الاستثمار" التى سيكون عليها العميل بدلًا من سؤاله ببساطة عن حجم ميزانيته. اطلب من الأشخاص أن يكونوا مشاركين بدلًا من أن يكونوا ملتزمين. وتحدث عن التكلفة بدلًا عن التفويض، تحدث عن "طريقة الدفع" بدلًا من بطاقة الائتمان أو النقد. تحدث عن "النقاط الرئيسية للحديث" وليس "المشكلات". قل: "لن أخبرك عن هذا لكنى سأفعل"، لكى تجذب وتعطى الشعور بالندرة.

وأخيراً، إليك أهم عشرة أشياء يجب أن تتوقف عن قولها إذا أردت حقًا أن تكون أكثر إيجابية، وأكثر تحفيزاً، وأكثر تشجيعًا - ومن ثم أكثر إقناعاً.

١ "إننى أتمنى..." أيًا كان ما تتمناه لأى شىء فأنت تخبر به عقلك الباطن الذى لا تحكم السيطرة عليه ويمكن أن يقدم لك بعض الأشخاص الممتازين أو "سيدة ناجحة" يد العون. "كنت أتمنى أن أكون ممشوق القوام" أو "كنت أتمنى أن يكون لدىَّ أموال كثيرة". إذا أردت تحقيق أحلامك، فاستيقظ أولاً.

٢ "لو فقط..." كم عدد المرات الذى سمعت فيها أناسًا يقولون: "لو لم يفعل العميل ذلك فقط لكنا حققنا المزيد" أو "لو قمت فقط بفعل الأشياء بطريقة مختلفة. كان ينبغى أن..."؟ فأنت تفعل ما اعتدت على فعله وقد حان وقت التقدم. لا تقل "لو..."، لأنك تقولها لعقلك الباطن بأنه إما كان ينبغى عليك فعل شىء ما فى السابق - الذى رحل للأبد - أو أن النجاح بطريقة ما متوقف على أمر ما خارج سيطرتك. وإذا اعتقدت أنه خارج سيطرتك، سيكون كذلك.

٣ "إننى أحاول..." لا توجد محاولة. يوجد سأفعل أو لن أفعل؛ يوجد أستطيع ولا أستطيع؛ يوجد رغبة وعدم رغبة. إذا سألتنى إذا ما كنت أود حضور إحدى الحفلات التى تنظمها وقلت لك: "سأحاول أن آتى"، فلن أحضر الحفلة، أليس كذلك؟ توقف عن استخدام "سأحاول".

٤ "ليس لدىَّ وقت". هل تعرف أن معدل البالغين فى بريطانيا يشاهدون التلفاز ٢٤ ساعة كل أسبوع؟ وفى أغلب الأحيان لا يشاهد معظم هؤلاء الأشخاص شيئًا قد خططوا لمشاهدته. يعتبر التلفاز بالإضافة إلى ذلك محفزًا كبيراً، ومسلياً، ومصدرًا

للمعلومات وكذلك يعتبر أكثر الأشياء التى تبدد وقتنا وطاقتنا. إذا أردت حقًا تحقيق المزيد، شاهد التلفاز بمعدل منخفض، لأنه كما اعتاد "جون بيز" أن يقول إن الوقت يمر سريعًا معه.

٥ "لست فى حالة سيئة جدًا حقاً". عندما نسأل عن الحال، غالبًا ما يقدم الأشخاص على إخبارك، أليس كذلك؟ إذا سألك أحد الأشخاص عن حالك لا تقل: " لست فى حالة سيئة جدًا حقاً" لأن ما تقوله لحصانك هو أنك فى حالة سيئة - فأنت فقط لست فى حالة سيئة جداً، فى الواقع. لذا، نتيجةً لذلك، سيكون شعور جوادك سلبياً. أخبر الآخرين أنك "متوتر" أو لا تشعر مطلقًا بتحسن أو أنك "بحالة جيدة اليوم". لا تفعل ذلك فقط لتحصل على رد فعل إيجابى منهم، لكن افعل ذلك طوال الوقت، وبذلك تعيد تدريب جوادك.

٦ "أنت مخطئ فى هذه المسألة". لا يحب أى شخص أن يقال له إنه مخطئ، أليس كذلك؟ غالبًا لا يحتاج الناس أن يخبرهم أحد بذلك مطلقًا - فهم يعرفون أيضاً.

٧ "لقد أخبرتك بذلك". مرة أخرى، فى أحوال كثيرة يعرف الناس أنك أخبرتهم بذلك وعندما يتضح الإدراك يكون الوقت المناسب تمامًا للشروع فى استخدام المصطلحات الإيجابية بدلاً من السلبية. إذا قمت بذلك، سيحبونك كثيرًا ونتيجة لذلك سيشعرون تجاهك بالالتزام. ونحن ندرك جميعًا ما يعنيه ذلك.

٨ "إنها ليست مشكلتى". يمكن أن تخلق الحالة المزاجية والظروف فى المستمع حالة دراماتيكية إلى حد بعيد. لا تدع الأشخاص الذين تتعامل معهم يشعرون أنهم غير مسئولين.

٩ "الفشل". لا يوجد فشل - إنك فقط لم تحقق النتيجة التى كنت تتمناها فى هذا الوقت. لكنك حققت نتيجة ويمكنك التعلم من ذلك.

١٠ "لكن..." يوجد، طبعاً، بعض الأحوال التى يمكنك استخدامها، لكن (!) قلل استخدامها بنسبة ٨٠٪ وستكون أكثر إيجابية وإقناعاً. لذلك يقوم الأشخاص باستخدام تعبيرات مثل: "أنا لست غير عاطفى" أو "لست الشخص الذى ينهمك فى القيل والقال" وأنت تعرف أن ذلك سيتبع بقول "لكن" التى تنكر الجزء الأول من التعبير تماماً. ثمة أمر حقيقى آخر هو "مع جزيل الاحترام..." ويكون معروفًا لكليكما بأنه لا يوجد احترام على الإطلاق.

الفصل ٢٧

التغذية الراجعة وأهميتها

كنت جالسًا فى "بينيهل بارك أوتل" - أحد الفنادق التى أشرت إليها من قبل. وبينما كنت أهيئ نفسى لإدارة جلسة تستغرق ثلاث ساعات، اقترب منى مدير الفندق "دانى بيكوريلى". وقام بتقديم نفسه وتحدثنا فى سعادة. وسألنى إذا كانت إقامتى فى الفندق "مرضية". فقلت: "كلا يا "دانى". إنها ليست على ما يرام". وتوقفت لثانية فقط لأخلق "صفقة مميزة" - تباين البارد والساخن - وقلت له: "إنها أكثر من مرضية. إنه على الأرجح أفضل فندق أقمت فيه هذا العام والخدمة فيه ليس لها مثيل".

شكرنى "دانى" على ذلك وبعد ذلك قال شيئًا جميلًا للغاية: "هل يمكنك إعطائى ملحوظة على أحد الأمور التى قد نتمكن من تحسينها يا "فيل"؟ أى مظهر فى الفندق أو خدمة حيث يمكننا تقديمها بطريقة أفضل؟"، ففكرت طويلًا وبجدية وبصراحة لم أجد أى نقطة للنقاش مطلقاً. "هل يمكنك أن تسدينى خدمة كبيرة يا "فيل" وتعطينى ملاحظة واحدة قبل أن تغادر؟".

لقد قضيت الليلتين السابقتين أيضًا فى فنادق أخرى، ولكنى لن أصرح بها حفاظًا على صورتها. ولكن خدمتها كانت لا تذكر وكانت بالفعل بلا هدف. والأهم من هذا، لم يسألنى أى شخص عن جودة الإقامة. أحيانًا كان الفندق يرسل إلىّ استطلاع رأى طالبين منى بعض التعليقات وأعطيه لهم كما ينبغى لكننى أبداً، على الإطلاق، لم أحصل على طلب بالتغذية الراجعة. لم يخبرونى مطلقًا أنها جديرة بالاهتمام ولم يقوموا بتقديم الشكر على وقتى مطلقاً.

مصادفة مثيرة، أليس كذلك؟

إن الخدمة الأفضل تأتى من الفنادق الأفضل التى لديها رغبة حقيقية فى التحسن - الرغبة فى الحصول على التغذية الراجعة. فالأشخاص الذين لا يقدمون خدمة جيدة

لا يريدون معرفة الرد. ألهذا لا يريدون معرفة مدى سوء خدمتهم؟ لأنك، بالتأكيد، إذا طرحت سؤالًا بأنك لا تريد الإجابة فهذا لأنك تتوقع إجابة لا تفضلها. لكن هل يستدعى الأمر كل هذا الاهتمام؟ كما ناقشنا فى الفصل السابق، فالأشياء إما فى ازدياد أو نقصان. لا يبقى أى شىء كما هو للأبد - أو كما يقال "دوام الحال من المحال".

عندما تقدم أحد العروض، كم مرة تطلب الحصول على تغذية راجعة سواء ربحت أو خسرت الخطوات التى كنت تجريها؟ كم مرة تقوم بسؤال صديقك المفضل أن يخبرك بالتحفظات المتعلقة بك؟ إذا أردت حقًا أن تكون أكثر إقناعًا وتأثيرًا يجب أن تحصل على التغذية الراجعة عن تصرفاتك. تعتبر مؤسسة "تيك إنترناشيونال" أكثر مؤسسة احترافية عملت معها بتناغم واضح. فليسوا فقط أكفاء وفعالين ودقيقين تمامًا فى اختيار المحاضرين الذين يستعينون بهم، لكنهم أيضًا يشترطون الحصول على تغذية راجعة بعد كل اجتماع حيث يتشجع الأعضاء بتزويد المحاضر بشىء معين للعمل عليه.

ويحب المحاضرون البارعون الذين يريدون التطور فى عملهم هذا الأمر. أما المحاضرون العاديون فيبغضونه. وتتجه مؤسسة "تيك إنترناشيونال" لعدم الاستعانة بهم مطلقاً.

أشياء مضحكة، أليس كذلك؟

هذا ما يطلق عليه اليابانيون "kaizen". لكن من خلال خبرتى فى طلب التغذية الراجعة، غالبًا ما يعزف الناس عن تزويدك بمشاعرهم الحقيقية، خصوصًا إذا لم تكن ناجحاً. إذا كنت تتطلع للقمة، وجه السؤال إليهم فى ثلاثة مجالات محددة يمكنك "العمل عليها". على سبيل المثال أن تكون ثلاثة أشياء يمكنك أن تؤديها بطريقة مختلفة إذا ما سنحت لك الفرصة.

عندما طرحنا تقريرًا لوكالة "دولوند آند أتشيسون" الإعلانية فى بداية التسعينيات من القرن العشرين كان ذلك بالتحديد فى الوقت الذى أعطت الحكومة الرخصة بالإعلان لمصانع البصريات. لقد تعامل "كليف ستون"، الرئيس، "ستيفن زاجاتا" وفريقهما مع الأمر كله باحترافية كبيرة وصاغا قائمة قصيرة من أربع وكالات إعلانية لطرح التقرير. وكانت جميع الوكالات موجودة ذات يوم فى فندق فى "سوليهول" قرب مدينة "بيرمنجهام". وحصلنا على "المركز الثانى" فى القائمة وحدٌ أقصى ساعة ونصف ساعة لتقديم عرضنا.

كان شعار وكالة "دولوند آند أتشيسون" هو البومة وقررنا استخدامها فى التقديم. وأشرنا إلى الحصان الأسود وهو شعار بنك لويدس، والكلب وهو شعار أندريكس لابرادور، وكلب الرعى الإنجليزى القديم شعار دولوكس، وهكذا. ستكون أفكارك الواقعية فكرة جيدة بأن يكون لديك بومة حقيقية وحية فى التقديم وعلى الرغم من أنها قد لا تقابل

باستحسان كبير، قررنا أخذ كل شيء في الاعتبار، وأنها ستكون فكرة رائعة.

حسناً، تخيل المشهد. هناك أربعة منا ملائمون ومناسبون حيث نقدم عرضنا لخمسة أشخاص جيدين لوكالة "دولوند آند أنتشيسون". وقد أنهينا ساعة وعشرين دقيقة من العرض بواسطة برنامج باوربوينت؛ لقد أدرناهم من خلال بحثنا، وقمنا بتوضيح مخططنا وأخذناهم مباشرةً للعمل الإبداعي والخطط الإعلامية.

والآن الشيء الأفضل والأكثر تأثيراً.

لقد وجدت شخصًا موجودًا في الجزء الأوسط الغربي للبلاد وكان لديه بومة. لقد بدا هادئًا تمامًا في الساعة الحادية عشرة عندما تركناه خارج الغرفة ليستعد لمهمته وذهبنا لتقديم عرضنا. ولكن، في الساعة ١٢,٢٠، صار الرجل أكثر عصبية. ففي هذا مجازفة لأنه أول مرة يشترك في عرض لوكالة إعلانية لتقرير يقدر بملايين الجنيهات. لذلك عندما قلت بكلمات دراماتيكية "والآن البومة..." وقام زميلي "بيرني ماي" بفتح الباب، دخل الرجل مع البومة. لم يكن فقط متحجراً، وقلقاً، وخائفاً، لكنه نقل خوفه للبومة التي أرادت أن تغادر الغرفة بسرعة. لم أدن بمثل هذا القرب من بومة من قبل ولم أكن في عجلة لفعل ذلك مرة أخرى. لقد كان طول جناحيها حوالي عشر أقدام. وعلى الرغم من أنها كانت مقيدة بقفاز، فإنها أصدرت صوتًا صاخبًا قد يكون سمع بالقرب من "سوليهول". بالإضافة إلى أنها خفقت بجناحيها بشكل درامي وقصدنا أن نتفرق جميعًا لحماية متعلقات الغرفة!

فصرخ "كليف ستون": "أخرجها، أخرجها!"، وبفطنة، قدنا الرجل وبومته السعيدة بعيداً.

لقد التزم خمستنا الصمت في طريق قيادتنا للمنزل. لقد قضينا بهذه النهاية الغبية ثلاثة شهور من الاستعداد لهذا التقرير وكنا شديدي التوق للفوز به. وظهرت هذه الفكرة لتعصف بالتقرير وكنت بصدق أشعر بالندم عندما كنت أدير السيارة للرجوع مرة أخرى. لكنني كنت سعيدًا فقط أننا لن نقوم بطرح التقرير في لايون بار لأن الأشياء كانت قد تتحول إلى الأسوأ بكثير.

عندما عدنا للمكتب لم يكن هناك أي مرح. هل تجد ذلك مثيرًا للاهتمام؛ أن يحدث شيء شنيع، لكن ذلك سيصبح مضحكًا حقًا بعد مرور شهر أو شهرين؟ كما أن الفطلات التي تبوء بالفشل تصبح قصصًا مضحكة فيما بعد.

حسناً، لم يكن هذا مضحكًا بعد.

بالمصادفة كان اجتماع مجلس الإدارة في تلك الليلة وبدأنا في الساعة ٥,٣٠ مساء ورن جرس الهاتف في الساعة ٧,٣٠ مساء - حدث غريب في حد ذاته. لقد كان المتصل

هو "ستيفان زاجاتا"، وكان يريد التحدث معى. نظر إلىّ زملائى ونظرت إليهم عندما مشيت بخطى مسرعة إلى الهاتف على مضض والتقطت السماعة. لقد خالجنى إحساس أكيد أنه يريد أن يعرف كيف جعلت البومة تغوط على السجاد وأنه سيرسل فاتورة بذلك.

"لقد ربحت التقرير يا "فيل"".

نجحت!

لم أقدم على أى إشارة للبومة مطلقاً، لكن فى منتصف الليل فى المقهى أقنعت نفسى (وربما حتى زملائى) أن هذا الإلهام هو الذى جعلنا نربح التقرير. لقد كان المسرح والهدف؛ لقد كان الجزء الصغير الذى أحدث الفارق. لقد كان المشهد الأخير للريش المزعج. فقمت بتشغيل أسطوانة موسيقية وذهب للفراش مطمئنًا وسعيداً.

ماذا عن التغذية الراجعة؟

حسناً، كالعادة فى حالة الربح أو الخسارة، فإنى أسأل العميل عما فعلناه بشكل مناسب وما فعلناه بشكل خاطئ. كما أطرح السؤال المتعلق بما تفعله الوكالات الإعلانية الأخرى لأرى إذا ما كان هناك شىء قد نتعلمه.

كان ذلك بعد مرور عشرة أيام عندما كنا نتناول العشاء فيما كان يسمى آنذاك بمطعم "لا لوكاندا" فى "ويثرباى". فقد جاء "تيم" وفريقه لقضاء اليوم وذهبنا جميعًا لتناول العشاء. يا له من أمر مبهج وفرصة لكلا الفريقين للتعارف. لقد جلست بجوار ستيفن فى العشاء وعندما كنا نتناول القهوة سألته كيف كانت العروض تبدو، وإذا ما كان هناك أى شىء قد نتعلمه.

فبدأ بالقول: "حسناً، لن تصدق هذا أبدًا يا "فيل". لقد أحضرت إحدى الوكالات بومة دموية للفندق، واضطررنا جميعًا للتفرق فى شتى جنبات المكان. لقد كانت فكرة مثيرة للسخرية". فضحكنا جميعًا طوال هذا اليوم وحتى يومنا هذا لم يدرك "ستيفن" أنه قد اختلط عليه الأمر بشأننا مع وكالة أخرى. فقد كان حريًا بنا أن نساير الموقف. فكم مرة فعلت أنت ذلك؟

إذا أردت أن تكون مقنعًا ومؤثرًا حقًا وتريد التحسن نحو الأفضل، يجب أن تطرح أسئلة لابد لها من إجابة. فيجب أن تحصل على تغذية راجعة وتتعامل معها بجدية.

وهذه الفرص متاحة لنا جميعًا ولكننا لا نحقق أفضل استفادة منها. فإننا لا نأخذ الوقت لنتعلم أو لنتطور إلى الأفضل، ولا نأخذ الوقت لفعل الأشياء المناسبة.

الفصل ٢٨

إدارة الوقت

لا يمكن لكتاب يتناول ما يمكن وصفه بطريقة غير محكمة "تحسين الذات" أن يهمل تقديم فصل يدور حول إدارة الوقت، لكنى قسمت الأمر كله إلى خمس نقاط:

١ افعل ما تعد به.

دائماً. افعل ما تعد به عندما تقول إنك ستقوم بفعله وبالطريقة التى قلت إنك ستنجزه بها. نظرنا فى الفصل ١٩ فى كيف أننا نريد جميعًا "صفقة مميزة"، وكيف أن ذلك "السبب" كان فى منتصف الأسباب السبعة ونقطة الارتكاز لكيفية عملها جميعاً. إذا لم تقم بفعل ما تعد به، ستخلق النقيض تمامًا "للصفقة المميزة"، وستخسر بذلك المصداقية وتدمر ثقة الشخص الآخر (أو الناس) فيك. والعكس، إذا قمت بالتسليم كما وعدت وعملت بجد أكثر من المتوقع فأنت تبنى الثقة والمصداقية. وهذا ما نريده جميعاً، أليس كذلك؟

عش حياتك دائمًا وأنت تفعل ما تعد به. هذا الأمر له فائدتان عظيمتان. أولاً: ستبنى سمعتك على قاعدة ثابتة وسيؤمن الناس بك، ويثقون فيك، ويحبونك. ثانياً: سيجعلك هذا تفكر بحرص فى الوعود التى تقطعها على نفسك. وهذا بدوره يؤدى إلى حياة أسعد إذا لم تضع نفسك تحت ضغط لا يجب أن تكون تحت وطأته.

> كنت جالسًا فى حافلة تربط محطة شارع ليفربول مع مطار مدينة لندن. عند وصولى إلى المطار بالأمس طلبت بالتحديد تذكرة عودة وتأكيدًا بأنها صالحة للعودة فى اليوم التالى. وقال أحد الموظفين إنه سيعطينى تذكرة عودة، لكنه لم يفعل. ربما يكون قد احتفظ بالمال، أو ربما أكون قد دفعت لرحلة ذهاب فقط. وفى الأسبوع الماضى، قال رجل إنه سيأتى ليقدم لنا عرضًا تجاريًا لمدفأة جديدة، لكنه لم يظهر. وكان هناك رجل آخر من المفترض أن يأتى ليقدم عرضًا تجاريًا حول خدمة المداخن العامة ولكنه لم يحضر . كما أن الشركة التى قامت ببناء خزانة حمامنا أكدت لنا بأكثر المصطلحات الإيجابية الممكنة أن رف الزجاج الناقص سيصلنا "خلال أسبوع". وكان ذلك منذ خمسة أشهر.
>
> لماذا يكون الأمر هكذا؟ لماذا لا تقوم العديد من الشركات وموظفيها بالأشياء الأكثر جوهرية ـ والشىء الأكثر أهمية فى العمل ـ بفعل ما يقولون إنهم سيفعلونه؟ أنا فى المطار. شعور عميق بالبهجة أن تقلع الطائرة فى ميعادها. فهكذا سوف أستخدم هذه الخدمة مرة أخرى.

١ خصص الوقت للأشياء المهمة فى عملك وحياتك الشخصية لكن لا تبد مستعجلًا فى الوقت الحالى.

(إذا لم تفعل تلك الأشياء - إذا لم تخصص وقتًا للتخطيط - ستزداد صعوبة وتكون أكثر أهمية، وأكثر إلحاحاً، وستضيع أى محاولة لإدارة الوقت).

٢ لا تنهمك فى القيل والقال. لا تقل شيئًا دون تفكير ولا تتحدث عن الآخرين فى غيابهم إلا بخير.

٣ ميز بين الوقت الذى تحقق فيه ربحًا ماليًا (مقابلة العملاء، وإجراء مكالمات هاتفية مع العملاء المرتقبين، والاتفاق على صفقات وهكذا) والوقت الذى لا تحقق فيه ربحًا ماليًا (لإجراء المقابلات الداخلية والقيام بأعمال الإدارة).

ضع خطًا فاصلًا بين الوقت المخصص لإدارة "فريق العمل" والوقت المخصص لربح المال. واعرف دائمًا أين ستكون من جانبى الخط واستمر على الجانب الذى يحقق لك ربح المال بقدر المستطاع.

٤ اعرف وقتك الرئيسى ومن ثم قم بإنجاز أعمالك الرئيسية فيه.

لدينا جميعًا إيقاعات يومية مختلفة. افعل أعمالك الأكثر أهمية عندما تكون فى أفضل حالاتك. ولا تقدم على إنجاز العمل السهل فقط، فعليك بأداء الأعمال "الدقيقة" أولاً.

الفصل ٢٩

تحل بالعقلانية فى كل شىء

لقد أجريت ذات مرة مسابقة للعملاء المرتقبين وكانت المكافأة هى الدخول فى سحب لجائزة مجانية لمشاهدة الأيرلندى الصغير "كريس دى بيرج" في حفلة موسيقية بمدينة بيرمنجهام. كان هناك تسعة أزواج من التذاكر للفائزين، بالإضافة إلىّ أنا وزوجتى، وسنحظى جميعًا بضيافة مميزة فى مركز العرض القومى، وسنشاهد الحفل، ونعود لتناول العشاء. لقد كانت جائزة جديرة بالاهتمام وقمت ذات صباح حوالي الساعة العاشرة بإبلاغ كل الفائزين هاتفيًا.

لسنا فى حاجة إلى القول إنهم كانوا جميعًا سعداء، وعندما كنت أهم بمغادرة الوكالة فى وقت الغداء قال موظف الاستقبال إن هناك مكالمة هاتفية لى. لقد كانت من أحد الفائزين بالجائزة. "لا أعرف كيف يمكننى أن أخبرك بذلك يا "فيل"، لكنك منذ أن اتصلت بى، تم استدعائى إلى مكتب المدير وقد استغنى عن خدماتى فى الحال. لقد دمرت. وأنا أخبرك بهذا لأننى بوضوح غير مؤهل للتذكرتين بعد الآن".

ولم أكن بحاجة للتفكير فى الأمر. لقد فاز بالجائزة وآخر شىء يمكننى أن أفعله لرجل تلقى للتو أخبارًا سيئة أن أزيد المشكلة بإخباره أنه غير مرحب به فى حفلة "كريس دى بيرج".

فقمت بطمأنته أنه ليس فقط سيتم الترحيب به هو وزوجته ولكننى أخبرته أنه سيكون من دواعى سرورى إذا كان هناك أى شىء يمكننى فعله لمساعدته فى مجال عمله. ومع ذلك، بما أنه لن يكون عميلاً مرتقبًا بعد الآن، كان علىّ أن أطلب منه ٧٥ جنيهًا إسترلينيًا بالإضافة إلى أجرة توصيل التذاكر بالبريد. وبالطبع هذا فقط من قبيل المزاح.

عندما وصل هو وزوجته إلى الحفلة تبادلنا الحديث معاً. فى هذه المرحلة كان قد حصل على وظيفة جديدة وكانت الأمور تبدو جيدة وكنت سعيدًا من أجله.

والآن مرت ستة أشهر سريعاً.

لقد تلقيت مكالمة هاتفية غير متوقعة عما إذا كنت أود مقابلة مدير تسويق شركة "هاليفكس" للتأمين آنذاك، "نيل آتلى". لم يكن ذلك عميلًا مرتقبًا كنت على وجه الخصوص أبتغيه لكنى كنت أكثر من سعيد لمقابلة السيد "آتلى". كان الحديث مع سكرتيرته وحددنا موعدًا وحضرت إلى مكتبه فى "هاليفكس". وجاءت سكرتيرته لمقابلتى واصطحبتنى إلى طريق السلالم. وقالت: "أنت لا تتذكرنى، أليس كذلك؟"، فاعتذرت وقلت: "بالفعل لا أتذكرك".

"لقد كنت لطيفًا للغاية مع زوجى منذ بضعة شهور. لقد تم الاستغناء عن خدماته فى العمل وقد أحدث تصميمك على أن نذهب إلى حفلة "كريس دى بيرج" فارقًا كبيرًا بالنسبة له". حتى هذا الوقت، بالطبع، لقد تذكرتها وتبادلنا حديثًا ممتعاً. وعندئذ قالت لى: "لقد أخبرته فى ذلك الوقت أنه إذا كان يمكننى فعل شىء لذلك الرجل "فيل هيسكيث"، سوف أفعله من أجله. وعندما قال رئيسى "نيل آتلى" إنه يريد التحدث لبعض الوكالات الإعلانية فيما يتعلق بالتسويق للعملاء المرتقبين كنت أول شخص أفكر فيه".

لقد تواصلت مع "نيل" حتى أصبحنا أصدقاء مقربين وأصبح أحد عملاء الوكالة، وبالفعل، أصبح عميلًا لى كرئيس تنفيذى لشركة "كوكس" للتأمين.

وقد حدث كل هذا من إحدى الفرص التى كنت فيها أمينًا وصادقًا ومخلصًا وقمت باتخاذ قرارات نزيهة .

من جد وجد ومن زرع حصد.

الرداء الأحمر أم الأسود؟

بطريقة طبيعية، بالنسبة لـ "كريس دى بيرج" لقد كان يرتدى الرداء الأحمر الذى جعله يربح ملايين، ولكن بالنسبة لمعظمنا يقرر الرجال ما يرتدون فى الأمسيات التى تعد إجراءات مباشرة ومقبولة. أولاً: يجب أن تقرر إذا ما كنت سترتدى ملابس غير رسمية أو رسمية أو ذات رابطة عنق سوداء؛ وثانياً، يجب أن تتأكد أن نرتدى حذاء ذا لون مناسب. ويعتبر ذلك بالنسبة لبعض الرجال هو كل ما فى الأمر.

لو كنت مثلى، فأنت رجل ومتزوج من إحدى السيدات، قد تتساءل ماذا تفعل عندما تقول: "هل أرتدى الثوب الأحمر أم الأسود؟".

هناك خمس خطوات رئيسية فى هذه العملية والانتهاء بنتيجة سعيدة. اتبع هذه الخطوات بشكل ثابت.

١ كن مهتمًا للغاية فيما إذا كان ينبغى أن ترتدى سواء الثوب الأحمر أو الأسود. وإذا لم

تكن مهتمًا بالفعل، تظاهر بذلك. ألق نظرة خاطفة بعيدًا عن الجريدة التى تقرؤها للحظة واحدة على أقل تقدير.

٢ كن حائرًا مثلها، فهذا يخلق التعاطف.

٣ من المهم أن تسألها عن الثوب الذى تفضله.

٤ الأهم من هذا أن تسألها عن سبب تفضيلها لهذا الثوب عن الثياب الأخرى.

٥ اتفق معها فى الرأى.

ويجب أن يستغرق هذا بعض الوقت. فإذا اندفعت نحو ذلك ستبدو غير صادق وغير مهتم وستضطر للرجوع للخطوة الأولى مرة أخرى.

ماذا يعنى التأثير؟

التأثير والتفاوض. ماذا يعنيان فعلاً؟ إنهما كلمتان مثيرتان وتستحقان النظر فى معانيهما فى دراسة أصل الكلمات وتاريخها. تعنى كلمة تأثير "التدفق داخل الشىء". لذا فكر فى التأثير كنهر والمؤثر كتيار من المياه. وفكر فى مدى وجود هذا الأمر فى الطبيعة.

إذا التقى التيار مع النهر، فإنهما سيسيران فى نفس الاتجاه. ونادرًا ما يحدث تأثير فى النهر إلا عند حدوث تيار. بالطبع، إذا كان التيار شديدًا وقويًا والنهر صغيرًا وضعيفًا فمن الممكن أن يدمر النهر. وكما قلنا فى الفصل ١٢، فإنك تقرأ هذا الكتاب لأنك تريد أن تكون "متفتحاً". وتعنى هذه الكلمة أن تنمو وتزدهر. يتناول التأثير رؤية الأشياء من منظور الشخص الآخر. كما يتناول الاشتراك والاستماع بعناية للاعتراضات. ويتناول أيضًا طرح الأسئلة وتقبل الإجابات قبل أن تمارس تأثيرك.

والشىء المثير هو أنه إذا حاول الإنسان تغيير مجرى النهر، فإنه يقوم ببناء سد فى الجانب الآخر منه. وماذا يحدث؟ عند دفعه إلى اتجاه آخر يعود النهر إلى مجراه الأصلى فى أسرع وقت ممكن. وإذا لم يستطع أى شخص فعل ذلك، سيتسبب فى دمار غير محدود خلف السد عندما يقوى النهر. فإنك تجنى ما زرعته يداك.

وإذا لم تكن "تدفع بابًا مفتوحاً"، فلن يعمل التأثير بهذه الطريقة. وهذا هو السبب الذى يحملك على تحديد احتياجات الطرف الآخر وتعمل من هذا المنطلق. مثلما يلتقى النهر بالتيار ويصبح بطيئًا لكنه بكل تأكيد يواصل الجريان، والتوجه، ويشق طريقه بقوة قبل أن يبدأ التيار فى إحداث التأثير الحقيقى فيه.

عندما نواصل النظر فى الأمور المهمة للشخص الآخر، يتطلب منا ذلك أن نأخذ

أولوياته فى الاعتبار. ما الأشياء المهمة بالنسبة له؟ لكى يمكننا فعل هذا، يجب أن نضع أنفسنا فى موقفه. قد يكون هذا تعبيرًا غريبًا وقد يأخذه أحد الأشخاص بطريقة أكثر حرفية. ما الأشياء المهمة بالنسبة له؟ ضع نفسك فى موقفه بدلًا من أن تنتقده.

هناك أغنية لـ "بوب ديلان" بعنوان Positively 4th Street وفيها يغنى:

نعم، أتمنى ذلك ولو لمرة واحدة،
ضع نفسك مكانى.
وستعرف العوائق التى تواجهنى حتى أراك.

تخيل أنك تكره شخصًا ما إلى حد بعيد! فأنت تكره كثيراً لدرجة أنك تريده أن يكون فى موقفك حتى يشعر حقًا بمدى شعورك عندما تراه! يعتبر هذا النقيض الدقيق للتعاطف، أليس كذلك؟

عندما يتحدث إليك الشخص الذى تحاول إقناعه، استخدم نفس أسلوبه عندما تجيب عليه. إذا قال لك أحد الأشخاص: "حسناً، لقد سئمت لأنك لم تحقق تقدمًا فى هذه النقطة"، لا تلتفت إليه قائلاً: "ما الذى يجعلك منزعجًا للغاية من هذا الأمر؟"، فهو لم يقل إنه منزعج، لقد قال إنه "سئم لأنكما لم تحققا تقدمًا فى هذه النقطة"؛ لذا أعد إليه كلماته. استخدم نفس نوعية الأسلوب بدلًا من افتراض طريقتك الخاصة بقول ما يقول. إذا أردت إحداث تأثير ، فكل ما عليك فعله فى البداية هو أن تدخل فى نهر الشخص الآخر وتعلم كيف يتدفق التيار وتذهب فى نفس الاتجاه. يعتبر استخدام نفس الأسلوب المؤشر الرئيسى له بأنك تدرك موقفه.

أو بمعنى آخر: سر مع التيار.

يمر الوقت بنفس المعدل؛ ٦٠ ثانية فى الدقيقة. دائمًا لا تشعر بذلك، أليس كذلك؟ فالوقت الذى يمر لا يمكن أن يعود مطلقاً. لذلك قدر وقتك فى هذا الموقف. فى النهاية، فأنت تنتقل من جانب لآخر فحسب. وتذكر أن تراعى وقت الشخص الآخر.

لا أريد أن أعمل فى مصنع بسكويت ثانيةً - لكنى كنت سعيدًا بفعل ذلك. أود الذهاب إلى مدينة كانساس لأرى إذا ما كان كل شىء حتى هذه اللحظة موجوداً. أريد أن أذهب إلى الإسكندرية وأحتسى المشروبات المثلجة. أريد الذهاب إلى ناشفيل وأعزف على الجيتار. أريد أن أقود السيارة فى الطريق ٦٦ وأرى إذا كان بإمكانى تحقيق متعتى هناك. أريد أن أعرف لماذا لا يوجد طعام أزرق اللون. أريد مقابلة "ويتشيتا لينمان". أريد الإبحار

فى عوامة خشبية. أريد أن أحلق مع النسور. أريد أن أعوم مع الدلافين. أريد آن أفعل كل هذه الأشياء أو أموت بينما أحاول فعل ذلك. أريد أن أعزف على الجيتار مع "رالف مكتيل" مباشرةً. أريد أن يتغير الطقس فى شهر فبراير. أريد أن أكون محاضرًا فى جامعة هارفارد. أريد أن يحقق هذا الكتاب أفضل المبيعات. وأريد أن أكون أفضل محاضر على وجه الأرض. فالسعادة رحلة، وليست غاية. يجب أن تعتقد أنه بإمكانك فعل أى شىء وفى نفس الوقت تمزج ذلك مع التدريب لكى تواجه الحقيقة بأنك أحيانًا بدنيًا أو ذهنيًا غير قادر على تحقيق الحلم: لذا افعل ما باستطاعتك وواصل التقدم.

وإليك الأفكار العشرة النهائية:

١ اكسب احترام الآخرين

بوجه عام، لا يتأثر الناس بالأشخاص غير المحترمين. لذا، اعمل بجد لتكسب الاحترام قبل أن تحاول ممارسة عملية الإقناع. يأمل المدراء الفنيون لكرة القدم فى الحصول على توقيع أحد اللاعبين الجدد ويحاولون تحقيق ذلك طوال الوقت. ومن ثم يتحدثون إلى الصحافة عن "مميزاته الرائعة" وكيف أنه سيكون "دعامة لأى فريق". بعد ذلك يبدأون عملية الإقناع. وعندما يصبح اللاعب عضوًا فى الفريق، فإنه يرغب فى اللعب من أجل المدير الفنى - يكون *متحفزًا*. لذلك تأكد أن تكتشفَ الشىء الجيد فى أى شخص وأخبره بذلك - خصوصًا إذا كان شخصًا تحبه.

٢ تحديد الاحتياجات العاطفية والنفسية للآخرين

لكل شخص احتياجاته الخاصة. ومهمتك أن تحاول إقناع شخص معين لفعل شىء معين. لذا، يجب أن تكون صبورًا فى البداية وتحدد احتياجات الطرف الآخر أولاً. افعل ذلك من خلال طرح الأسئلة وتقبل الإجابات. فغالبًا ما تطرح عناوين الإعلانات الخاصة بالمنتجات الطبية أسئلة بصفة مستمرة لأن هذا يدخل القارئ مباشرةً فى إطار عقلى إيجابى ومتفتح. "هل تعانى من ضعف الذاكرة؟"؛ "هل تواجه صعوبة عند النوم فى المساء؟"؛ "هل تعانى من التوتر، أو العصبية، أو آلام الرأس؟"؛ وأفضل سؤال بالنسبة لى على الإطلاق هو "هل تعانى من البواسير". أعتقد أنك قد فهمت الفكرة.

٣ تعاطف مع الآخرين

يعتبر تحديد احتياجات الطرف الآخر مجرد البداية لعملية الإقناع. من ثم ينبغى أن تأخذ هذه المعلومة بمعناها الشامل وتفهم المقتضيات التى تخص ما تريدهم أن يفعلوه،

التفكير أم الشراء. على سبيل المثال، إذا أتى إلى متجرك المتخصص فى بيع الأحذية رجل ذو قدم واحدة وحاول شراء نعل، فلن تعرض عليه أن يحصل على الأخرى، أليس كذلك؟ إذن، اطلب من الآخرين أن يوضحوا لك ما يقلقهم وتعاطف معهم بصدق قبل أن تبدأ فى التعليق. وتوقف عن القلق مما قد يعتقده الآخرون بشأنك؛ لأنهم لا يعرفون ما تعرفه.

٤ تقدم تجاه الدائرة الداخلية لكن لا تقترب من عازف الكمان

اسمح لى بتوضيح الأمر.

يجلس العازفون فى الأوركسترا فى نصف دائرة. ويكون قائد الفرقة فى المنتصف - وهو ما سأشير إليه بـ "دائرة مغلقة". يوجد على اليمين فى طرف الدائرة قارعو الطبول. وهم رجال ضخام الجثة لديهم جلد نمر غريب مربوط حول وسطهم وعلى الطبلة. يحدث كل أنواع الناس ضوضاء، لكن على طريقتهم الخاصة ليست ضوضاء، بل هى أنغام موسيقية كشخص يظهر مع مجموعة طبول.

من ثم عندما تتحرك تجاه القائد تكون الأجهزة التالية الأبواق. وتعتبر أكثر إثارة للاستماع إليها، لكن مرة أخرى ليست سهلة على الآذان.

ثم تصبح أكثر إثارة للاهتمام. عندما تقترب بشكل أكبر من القائد ستصل إلى المزمار وبعد ذلك الفلوت، والبيانو، والجيتار. وفى النهاية تصل إلى عازفى الكمان الأوسط، والكمنجة، والكمان.

وهكذا مع علاقاتك. إذا أردت أن تكون مقنعًا تخيل أن الشخص الذى تريد إقناعه هو قائد الفرقة. فى النهاية، يعتبر هذا الشخص من معه المال. وأن كل المال الذى ستحققه فى المستقبل بصورة عامة بين يدى شخص آخر. فأنت بحاجة لأن تنتقل داخل "دائرتهم" - "الدائرة الداخلية". وإذا لم تحدث أى التزام عاطفى ولم تتعاطف بصدق ستكون فقط كصوت الطبول الصاخبة. ستتسبب فى ضوضاء لكن لا أحد يريد أن يستمع. عندما تتقدم أقرب من خلال تحديد الالتزام العاطفى ستبدأ حينئذ فى عزف موسيقى يستمتع بها كلاكما.

لكن احذر أن تقترب أكثر من اللازم. احذر أن تدخل هناك مع عازفى الكمان حيث يمكنهم أن ينزعوا أوتار قلبك. احذر من الدخول فى "الدائرة المغلقة". اعمل مع الزملاء الذين يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين ويحظون بمعرفة كل العائلات الأخرى فغالبًا ما يواجهون مشاكل معينة ويقومون بمناقشة مسائل معينة. غالبًا ما يجد مندوبو المبيعات الذين يقتربون أكثر من اللازم من المشترى صعوبة فى التقهقر إلى الواقع التجارى القاسى ونقل أخبار سيئة. فهم يميلون إلى أن يكونوا متساهلين فى عملية التفاوض لدرجة أنهم

ينسون الشخص الذين يعملون معه.

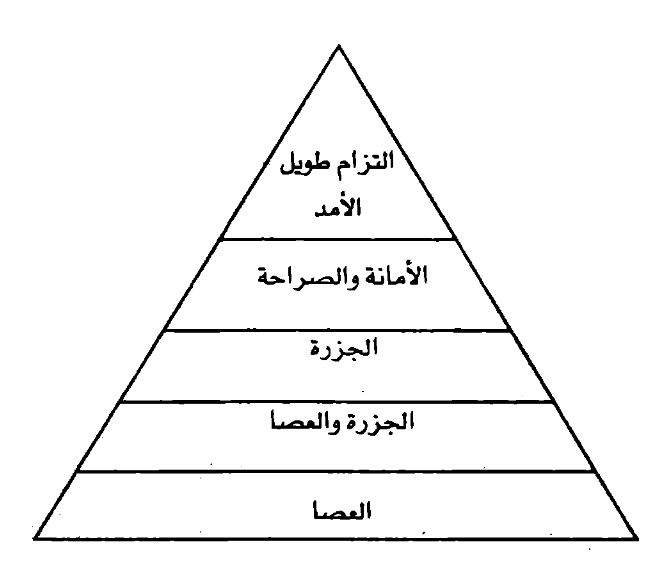
لذلك حدد الاحتياجات العاطفية للشخص الآخر وتعاطف معه باهتمام صادق. لكن لا تقترب كثيرًا من ألسنة اللهب. فنحن جميعًا نريد الأشخاص الذين يمكننا أن نتبادل معهم العزف على الكمان. لكن عليك أن تعى أن هذا نوع مختلف من العلاقات.

٥ تعلم أن تقول "لا" بلطف

إذا أردت حقًا التأثير فى النتيجة، فينبغى أن تحكم السيطرة على الموقف مبكرًا بقدر الإمكان. يعنى ذلك عادةً الفطنة فى تحديد موضوع الحديث، وضع المسار، تحديد القواعد، تحديد نطاق الحديث. ويتطلب منك ذلك أن تظهر بثبات بدون إعطاء الانطباع بعدم الرأفة. وهذا يعنى أن تقول "لا" بلطف. ابدأ إجابتك بالمجاملة والتى تعتبر مجرد طريقة لتهدئة العاصفة. على سبيل المثال: "يمكننى إدراك موقفك وأفهم تمامًا طلبك. لقد أصبحت محبطًا جدًا لأن السوق يحدد السعر، وعملية الإنتاج الدقيقة تملى وقت التسليم" فهذا أفضل بكثير من: "لا يمكنك تخفيض الأسعار أو تسريع الإنتاج". وتعلم قول "لا" لنفسك أيضاً. يجب أن ندرك جميعًا أننا نفعل أى شىء "بقدر كاف".

٦ استخدم الجزرة أكثر من العصا

لقد تحدثنا كثيراً عن الحافز ورؤية الأشياء من منظور الشخص الآخر. وقد نظرنا إلى رجل الكهف، والمزارع، و "المتفتح". كما نظرنا إلى مثلث العلاقات، فهيا بنا نفحص آخر مثلث - مثلث التأثير والإقناع والدور الذى تقوم به الجزرة والعصا (انظر الشكل ٢٩-١). يعتبر الفارق بين أن تكون "رئيس العمل" و "القائد"، من وجهة نظرى، بسيطاً. فأنت تعمل من أجل الرئيس وتفعل ما ينبغى عليك فعله لأنك ينبغى أن تفعل ذلك. فأنت تفعل ما تفعله للقائد لأنك تريد فعل ذلك. وهذا ما يجعل القائد يحظى باحترام بالغ والرئيس بالازدراء. تستخدم العصا فى الطريقة الأكثر جوهرية للإقناع والتأثير. وهى تتخذ مستوى معينًا من الخوف. وأنا أفضل عملية الجمع بين الجزرة والعصا. وأفضل الجزرة فقط، وأفضل أن تظهر فقط مستخدمًا الجزرة للتحفيز استنادًا إلى تطوير علاقة أمينة وصريحة مع زميلك أو عميلك. وعندما تفعل ذلك، فإنك ستحصل على التزام طويل المدى.



الشكل ٢٩ـ١ مثلث التأثير والإقناع

٧ اعرف أهدافك

من المستحيل أن تقيس مدى تأثيرك إذا لم تكن تعرف ما هى أهدافك. لذا تأكد أن تكون لديك بعض الأهداف واحتفظ بها دائمًا فى عقلك. قد تكون تلك الأهداف مادية أو روحية، أو مزيجًا من الاثنين. وأنا شخصياً، لا أعمل مطلقًا من أجل تحقيق ربح مالى فقط. فالشخص الوحيد الذى يحصل على الرضا من ذلك المبدأ هو مدير البنك الذى تتعامل معه.

تخيل أنك ستموت قريبًا وأتيح لك إجراء مكالمة هاتفية أخيرة. بمن ستتصل وماذا ستقول له؟ وإذا كان الأمر بهذا القدر من الأهمية، فلماذا تنتظر؟

٨ استمتع بالرحلة

تذكر أن السعادة ليست غاية. إنها رحلة. تأكد من الحصول على تذكرة سارية المفعول. ولا تنس أن تنظر خارج النافذة بين الحين والحين. اعمل لتعيش، ولا تعش لتعمل. أو كما تحب زوجتى أن تقول: "اطرح هذا الآن وهيا للفراش".

إذا لم تجد الحب فى حياتك حتى الآن، فلا تقلع عن المحاولة. انظر إلى "بيتر سترنجفيللو". وسيسعدك هذا. وتذكر: لا يهم مدى محاولتك بجدية، لا يمكنك أن تتطلع للحب دون أن يصيبك أذى. فلن يكون هذا أمرًا عادلاً لباقى الناس.

٩ كن نفسك

لا تفعل فقط ما يفعله كل شخص آخر. فيبدو أنهم جميعًا يأخذون توجيهاتهم من شخص آخر على أية حال. واصل التركيز فى حياتك وأهدافك الخاصة، ولا تعمل على الأشياء الصغيرة، والتافهة. وإذا كان ذلك يزعجك فعلاً، فاذهب للطبيب.

تذكر: إذا أردت التأثير على الناس، يجب أن تكسب أصدقاء. وإذا أردت أن تكسب أصدقاء، يجب أن تتعلم أن ترى الأشياء من منظور الشخص الآخر. وإذا أردت أن ترى الأشياء من منظور الشخص الآخر، يتطلب منك هذا طرح بعض الأسئلة. وعندما تقوم بطرح الأسئلة، كن مستعدًا وتقبل الإجابات.

١٠ اكتب أمنياتك

أخيرًا وليس آخراً، اكتب "أمنياتك" الخاصة. ليس فقط لنفسك ولكن لأولاد أولاد أولادك. وقد وضعت أمنياتى - أو كما يقولون، قائمة رغباتى - الخاصة كملحق لهذا الكتاب. وهى لا تكفل لك السعادة أو النجاح، ولكنها ستساعدك فى تحديدها لنفسك. ويعتبر هذا أول خطوة لتحقق ما تريده وتتمناه.

الفصل ٣٠

نهاية البداية أو "الأشياء اللطيفة غالية"

الوقت مبكر من يوم الأربعاء ٢٣ فبراير، ٢٠٠٥ وأنا أجلس مراقبًا خليج تاكابونا، فوق كوبرى هاربر تمامًا من أوكلاند، نيوزيلاندا. تأخذ الشمس فى البزوغ على جزيرة رانجيتوتو وكان هناك زورق يتحرك ببطء عن بعد. وكانت هناك إحدى المتنزهات فى بواكير الصباح تمشى الهوينى مع كلبها والعالم على وفاق معها. وكان يبدو أن اليوم سيكون صيفيًا جميلًا مصحويًا ببعض السحب فقط.

وبكل *تأكيد* لم أقم بالإعداد لذلك.

وقد كنت هناك بشأن بدء برنامج يستغرق يومين ويدور حول التحليل النفسى لعملية الإقناع. وفى نهاية اليومين كنت سأطرح النسخة الأولى من هذا الكتاب فى الأسواق. وقد كانت رحلة مثيرة وأنا على طريق مثير.

من الرائع أن تكون هنا لكن هذا الأمر، بالطبع، كلفنى المال والمجهود لأحقق هذا الهدف حيث قمت بتغيير الطقس فى شهر فبراير.

وهذا بالنسبة لى.

إذن ما الذى يتناوله هذا الكتاب؟ لماذا يستحق بذل المجهود لتكون أكثر إقناعاً، أو لصياغتها بطريقة أخرى، "ألطف"؟

لأن "الأشياء اللطيفة" تكون غالية.

لماذا نقوم بدفع فارق السعر فى الإضاءة الداخلية بسياراتنا "لنجعلها خافتة" بدلًا من - ببساطة - غلقها بعد بضع ثوان؟ لماذا ندفع فارق السعر لكأس المقبض فى سياراتنا التى تسبب هذا الصوت الرائع الذى يصدر عندما نقوم بفتحها؟ لماذا تبدو السيدات اللاتى يبعن مستحضرات التجميل مهذبات وأنيقات للغاية؟ لماذا تذهب للمتاجر الغالية بهذا الحماس لتخلق جوًا من الراحة والسرور؟ كيف يكون بإمكان مقاهٍ معينة فرض سعر

إضافى للشراب ببساطة كفنجان الشاى أو القهوة؟ كيف يكون بمقدورهم "إقناعك"؟
لأن الأشياء "اللطيفة" غالية والأشياء الغالية لطيفة.

لماذا تعد ميزانية طاقم الخطوط الجوية قاسية بوضوح؟ لماذا لا يراعى الأشخاص الذين يعملون فى المتاجر التى تبيع بأسعار منخفضة خدمة العملاء؟ لماذا لا يسأل طاقم الموظفين فى الفنادق والاستراحات الرخيصة إذا ما كان بإمكانهم تحسين خدمتهم؟ غالبًا ما يتطور أداء موظفى العملاء العابرين لأن بإمكانهم رؤية شىء أفضل. أحيانًا يغادرون لأنهم لم يحصلوا على "معاملة" جيدة. لماذا تقوم شركات الخدمات فى البلدان إلى حد ما بتكبد عناء شفور الوظائف لتحصل على عمالة رخيصة تقدم خدمة جيدة؟
لأن الأشخاص "اللطفاء" أكثر تكلفة.

وهذا ما يجعلك تدفع لتكون سعيداً؛ لأن الناس على استعداد لدفع المال من أجل "السعادة". فالناس على استعداد لدفع فارق السعر للتصميم الفنى، وللاعتقاد فى إحدى الماركات، ومن أجل "الخدمة" - و "للخدمة" التى تبدو "رائعة".

فنحن نقوم بالشراء عاطفيًا ونبرر ذلك منطقياً.

ولنعد صياغة مقولة وينستون تشريشل ونقول: هل هذه البداية أم النهاية بالنسبة لك؟ أو هل يعتبر هذا نهاية البداية؟ هل ستعيش حياتك بطريقة أكثر إقناعًا و "روعة" من الآن فصاعداً؟ بالنسبة لى، إنها نهاية البداية؟

لقد أحرزت بعض التقدم فيما يتعلق بالعزف مباشرة مع "رالف مكتيل - لقد تحدثت عنه فى كل المنتديات والمؤتمرات التى حاضرت فيها. وسأقابله يومًا ما وربما أحقق هدفى. لكن ماذا بعد ذلك؟ ماذا سأفعل من *تلك* النقطة فصاعداً؟ هل سأخطط للعزف مع "ستينج"؟ أو مع "إيريك كلابتون"؟

فالسعادة هى الرحلة، وليست الغاية.

لقد أحرزت بعض التقدم فيما يتعلق بأن أكون الأفضل والمحاضر الأكثر طلبًا على وجه الأرض - بلا استثناء؛ فأنا أتطلع للمحاضرة فى جامعة "هارفارد"، و "أكسفورد" (مرة أخرى)، "كامبريدج"، "يال". لقد كتبت الكتاب الذى يحقق أفضل المبيعات، وبالطبع، لقد غيرت الطقس فى شهر فبراير.

الشمس مرتفعة الآن حيث يبدأ النيوزيلانديون يومهم. حان الوقت لتبدأ البحث عن الكنز.

فالحياة لعبة وهذا الكتاب سيساعدك فى تحديد الفرص؛ شريطة أن تتبع النصائح. فقد حان الوقت لتمسك بعجلة القيادة وتقدم أفضل ما لديك. أتمنى لك حظًا طيباً.

ملحق

أمنيات فيليب

عش بهدوء بين الجلبة والعجلة وكل الأشياء المميزة. كن سعيدًا بوجود بعض الأشياء التى لا يمكنك تغييرها. فالسعادة تأتى فقط عندما تتقبل الأشياء التى لا يمكنك التأثير فيها.

افصل بين الرأى والحقيقة، ولكن لا تدع الحقائق تعترض أى قصة جيدة.

كذلك افصل اللون الأبيض عن بقية الألوان، ما لم تكن تعيش وحيداً.

اعتبر اليوم الحالى هو أول يوم من بقية حياتك. وافعل أى شىء كما لو كان هذا هو آخر يوم فى حياتك.

"تباطأ" أحيانًا - تعلم أن تشاهد النمل وفكر فى السبب الذى يجعله يقوم بكل تلك المحاولات الدؤوبة.

كون صداقات بحرية وبلا أية شكوك.

ابك أثناء مشاهدة الأفلام؛ لكن أثناء اللحظات العاطفية فحسب. وافعل ذلك بهدوء.

افترض أن أى شخص يقود أسرع منك ويثير غضبك يعانى إلى حد ما من كارثة ويحتاج للانطلاق بتلك السرعة.

لابد للأشياء أن تحدث - ويأتى الرضا الحقيقى من التفاعل الإيجابى معها.

لا تتوقف أبدًا عن عناق أطفالك. فبهذه الطريقة سيواصلون معانقتك عندما يصبحون أكبر منك. ويا له من أمر رائع.

لا تكن ضيفًا ثقيلًا أبداً. فكما يقول الأسبان: تبدأ رائحة الضيوف والسمك فى النفاد بعد ثلاثة أيام.

لا تحجز أبدًا إجازة قصيرة إلى أسبانيا أكثر من ثلاثة أيام.

لا تشجع الأطفال الصغار على التصرف باعتراضات حادة.

افعل نفس الشىء مع الأطفال الكبار.

تأرجح عاليًا بقدر المستطاع نحو ضوء القمر.

خض فى البحر بملابسك فى منتصف الليل. وافعل ذلك مرة واحدة فقط فى مكان دافئ.

افعل ذلك من أجل الحب.

افعل ذلك الآن، وبعد ذلك سيأتى المال.

اجعل الناس يضحكوا. ارتد قميصًا مزركشًا ورابطة عنق مخططة.

افعل شيئًا مجنونًا بالكاسترد بين الحين والآخر.

اقرأ كل يوم. لكن ليس بصخب.

تعلم كلمات جديدة - يمكنك استيعابها.

اضحك مع الأطفال.

عندما تصل إلى المنزل قل "بولا"، وافعل ذلك يوميًا،
وارفض كل الطلبات لتوضيحها.

لا تأكل البراعم ما لم يكن هناك أحد يضغط عليك.

لا تشتر الأشياء التى لا تحتاج إليها بالمال الذى لا تمتلكه
للتأثير على أشخاص لا تحبهم.

اجعل حذاءك نظيفًا دائمًا - فإنه يقول الكثير عنك.

اكتب أمنياتك الخاصة لأحفادك.

استمع للأشخاص الذين هم أكبر منك سنًا،
فإن عددهم فى تناقص مستمر يوميًا.

اكتب ملاحظات صغيرة لقول أشياء لطيفة لأصدقائك المقربين،
ولا تنتظر شيئًا فى المقابل.

إذا لم تستطع أن تكون مع الشخص الذى تحبه وتعشقه؛ أحب الشخص الذى معك.

أحب الشخص الذى معك.

تذكر: إذا لم تكن تتحلى بالمرونة، فإنك ستحصل دائمًا على رأى واحد فقط.

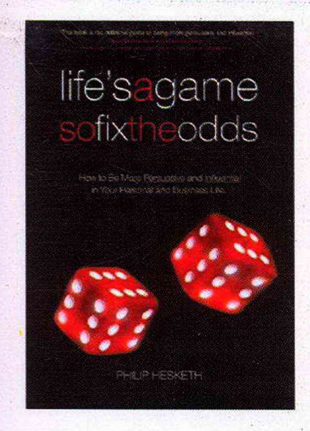
لا تخلع قميصك على المسرح، فهذا ليس مهمًا كما أنه غير مضحك.

تذكر أن النتيجة الإجمالية لكل طموحك هى أن تكون سعيدًا بتفكيرك.

مع كل الزيف، والكدح والأحلام المحطمة، لا يزال العالم جميلاً. فابتهج.
واسع لتصبح سعيداً.

اكتشف كل اللحظات الرائعة واحرص على الاحتفاء بكل لحظة منها.

الفهرس



هب أن هناك طريقة لكسب المزيد من المال والشهرة وتحقيق كل ما تتمناه، فما هى هذه الطريقة؟

يعد هذا الكتاب دليلاً لبعض وأقوى تقنيات التأثير والإقناع التى عرفها الإنسان . فهو يوضح لك كيفية تحقيق ما كنت تعتقد باستحالته، ويظهر لك كيفية نجاح التواصل الإيجابى بشكل فعلى، ويثبت لك أن بإمكانك التغلب على أى تحد تواجهه إذا ما وضعت نفسك فى الطريق الصحيح .

ويستخدم" فيليب هيسكيث" تقنيات إقناعية متاحة وسهلة التذكر سوف تجعلك تضحك بإستمرار وتتحمس بإستخدامها وهذه المبادئ يمكن تطبيقها على نطاق واسع بكل اوجه الحياة - بدءاً من الحصول على أفضل مائدة فى أى مطعم ، ومرورًا بتذكر أسماء الناس، وأنتهاء بتخطى مستهدفات المبيعات والتفاوض من أجل الحصول على مرتب أفضل، وهذا كلة بين يديك.

فالأمر بسيط للغاية إذا عرفت كيفية استخدامه ، وها أنت تفعل هذا الأن .

ملاحظة: الحظ لا يخطئ صاحبة !!

" ربما كان جديراً بالحكومة أن تعين شخصًا يعلمنا جميعًا كيفية عمل كل من الإقناع والتأثير فى الآخري . فأنا أومن بأن هذه هى إحدى المهارات المهمة التى ينبغى أن يتعلمها أى شخص يرغب فى النجاح فى حياته الشخصية أو العملية . ويعد هذا الكتاب الدليل الأمثل لأكتساب قدرة أكبر على الأقناع والتاثير فى الآخرين "

- " ستيف ماكديرموت"؛ مؤلف الكتاب الأفضل مبيعًا :
How to Be a Complete and Utter Failure in Life, Work and Everything.
والحائز على جائزة العام لأفضل محاضر أوروبى فى المجال العلمى .

"لو كان عليك ان تقرأ كتابًا واحدًا فقط حول كيفية اكتساب قدرة أكبر على الإقناع والتأثير - فينبغى أن يكون هذا الكتاب . فهو كتاب عصرى وكلاسيكى فى نفس الوقت "

- " بول ماكجى"؛ بطل السومو، مؤلف الكتاب الأفضل مبيعًا :
S.U.M.O. (Shut up, Move On).






حصريات
مجلة
الابتسامة